ROXANA STEGEREAN

MANAGEMENT în COMERȚ și TURISM

IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

CAPITOLUL I ASPECTE GENERALE ALE ORGANIZĂRII FIRMELOR ÎN COMERȚ ŞI TURISM

1.1. Considerații generale asupra comerțului 3
1.1.1. Comerțul: concept, istoric, stadii 3
1.1.2. Actul comercial – instrumentul de manifestare a comerțului 6
1.1.3. Comerțul – ramură a economiei naționale 8
1.2. Considerații generale asupra turismului 9
1.2.1. Componente ale dezvoltării turismului 13
1.3. Unitatea economică: entitatea organizatorică de bază a comerțului şi turismului 15
1.3.1. Definirea şi rolul unității din comerț şi turism 15
1.3.2. Funcțiile şi funcțiunile unei unități din comerț şi turism 20
1.3.3. Abordarea sistemică a unităților din comerț şi turism 23
1.4. Clasificarea unităților din comerț şi turism 32
1.5. Rentabilitatea în comerț şi turism 36

CAPITOLUL II STRATEGIA UNITĂȚILOR DIN COMERȚ ŞI TURISM

2.1. Aspecte generale privind strategia: necesitate, definiție, tipuri 47
2.2. Elemente componente şi etape de elaborare a strategiei 54
2.3. Planificarea strategică şi operațională: instrumente de implementare a strategiei 63
2.4. Proiectarea serviciilor şi a proceselor de prestare a serviciilor 67

CAPITOLUL III MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR COMERCIALE CU AMĂNUNTUL

3.1. Comerțul cu amănuntul (CA) – stadiu al circulației mărfurilor 71
3.1.1. Considerații generale 71
3.1.2. Forme de vânzare 75
3.1.3. Cadrul organizatoric de ansamblu al CA 77
3.2. Unități organizatorice în cadrul CA 81
3.2.1. Magazine mari şi foarte mari 81
3.2.2. Magazine mici 85
3.2.3. Alte forme de organizare 87
3.3. Comerțul fără magazine. Prezent şi perspective 90
3.3.1. Forme de manifestare ale comerțului fără magazine. Avantaje şi dezavantaje 90
3.3.2. Comerțul electronic cu amănuntul (CEA) 92

BCUIAŞI LIBRARY

3.4. Organizarea unității comerciale cu amănuntul. Tipuri de suprafețe 96
3.5. Procese operative din cadrul CA 102
3.6. Eficiența economică și socială în cadrul CA 117

CAPITOLUL IV MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR COMERCIALE EN-GROS
4.1. Comerțul en-gros (CEG) – stadiu al circulației mărfurilor 127
4.1.1. CEG. Caracteristici generale, necesitate, funcții 127
4.2. Unitatea organizatorică specifică CEG 139
4.3. Procesele operative din cadrul CEG 142
4.4. Eficiența economică și socială a unităților CEG 151
4.5. Tendințe ale CEG 158

CAPITOLUL V MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ (AP)
5.1. Alimentația publică. Caracteristici, complexitate 161
5.2. Tipuri de unități de alimentație publică 164
5.3. Cateringul – o nouă formă de manifestare în AP 178
5.4. Procese operative care au loc în cadrul AP 181
5.5. Eficiența economică și socială a unităților din AP 185

CAPITOLUL VI MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DIN TURISM
6.1. Considerații generale. Cadrul legislativ de organizare a activităților turistice 191
6.1.1. Licența și brevetul în turism 196
6.2. Agenții economici din turism 200
6.2.1. Tipuri de structuri de primire turistică 204
6.2.2. Tipuri de agenții de turism 222
6.3. Principalele activități din cadrul structurii de primire turistică 226
6.4. Dimensionarea activității în cadrul structurii de primire turistică 234
6.5. Eficiența economică și socială din cadrul structurilor de primire turistică 238

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

BCU ALUMINUS UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL I ASPECTE GENERALE ALE ORGANIZĂRII FIRMELOR ÎN COMERȚ ŞI TURISM

1.1. Considerații generale asupra comerțului
1.1.1. Comerțul: concept, istoric, stadii
1.1.2. Actul comercial – instrumentul de manifestare a comerțului
1.1.3. Comerțul – ramură a economiei naționale
1.2. Considerații generale asupra turismului
1.2.1. Componente ale dezvoltării turismului
1.3. Unitatea economică: entitatea organizatorică de bază a comerțului şi turismului
1.3.1. Definirea şi rolul unității din comerț şi turism
1.3.2. Funcțiile şi funcțiunile unei unități din comerț şi turism
1.3.3. Abordarea sistemică a unităților din comerț şi turism
1.4. Clasificarea unităților din comerț şi turism
1.5. Rentabilitatea în comerț şi turism

1.1. Considerații generale asupra comerțului

1.1.1. Comerțul: concept, istoric, stadii

Comerțul reprezintă una din cele mai importante laturi ale economiei moderne, fiind element principal în cadrul oricărei economii de piață, indiferent de forma acesteia. El are *"o importanță strategică pentru dezvoltarea echilibrată şi viabilă a sistemelor economice şi sociale din orice țară"*[1].

Etimologic, cuvântul comerț provine din latinescul *"commercium"*, care înseamnă a schimba cu ceva – "commercium annonae" (bun material) sau cu cineva – "commercium civis".

Din punct de vedere juridic, noțiunea de comerț cuprinde *"transferul titlurilor de proprietate asupra bunurilor*

---

[1] PATRICHE, D. coordonator, *Bazele comerțului*, Editura Economică, Bucureşti, 1999, pag.35

sau serviciilor împreună cu prestațiile de servicii realizate între diferite stadii ale producției sau între producător și consumator".[2]

Prima formă cunoscută de comerț încă din antichitate a fost trocul, respectiv schimbarea unui bun contra unui alt bun. Momentul apariției monedei, ca și marfă intermediară, a determinat apariția celor două etape indispensabile până astăzi în derularea unei tranzacții comerciale: vânzarea și cumpărarea, respectiv a celor două părți implicate, vânzătorul și cumpărătorul.

De la începuturile sale, chiar dacă într-o formă redusă ca și teritoriu sau volum tranzacționat de marfă, comerțul a contribuit la creșterea gradului de civilizație a zonelor unde el se practica. Putem spune că astăzi dezvoltarea mai puternică a comerțului în diferite zone determină creșterea gradului de civilizație, respectiv de urbanizare a acestora menținând astfel rolul său de impulsionare a dezvoltării economice.

Teoriile prezintă câteva etape importante în dezvoltarea și evoluția comerțului, respectiv:

- *Etapa de dezvoltare preindustrială*, caracterizată printr-o dezvoltare restrânsă în timp și în spațiu
- *Etapa de dezvoltare a comerțului în cadrul economiei de producție,* etapă în care producția nu putea acoperi încă suficient consumul. Din acest motiv era căutat un produs doar pentru un grup restrâns de caracteristici intrinseci iar absorbția lui pe piață se făcea relativ repede în timp
- *Etapa de dezvoltare în cadrul economiei de consum*, în care balanța este în favoarea producției care excede consumul dintr-un anumit produs. În această situație preocuparea de a vinde devine esențială iar produsul căutat trebuie să îndeplinească cerințe multiple care pot să se refere la anumite servicii postvânzare care să

[2] BINȚINȚAN, P., *Introducere în teoria și practica comerțului*, Editura Dacia, 2002, pag.9

însoțească marfa la cumpărarea ei. Astfel, comerțul dobândește în prezent roluri noi, multiple și variate, nu mai este reprezentat doar strict de actul de vânzare-cumpărare din trecut.

Trecerea bunurilor dinspre producție spre consum definește circulația mărfurilor, respectiv "*totalitatea actelor de schimb privite în intercondiționarea lor*"[3].

Comerțul este o verigă intermediară între producător și consumator și aparține stadiului circulației mărfurilor, respectiv forma economică prin care are loc trecerea bunurilor din sfera producției în sfera consumului.

Economia de piața cunoaște două stadii ale circulației mărfurilor, respectiv:

- Circulația mărfurilor en-gros sau cu ridicata
- Circulația mărfurilor en-detail sau cu amănuntul

Comerțul en-gros este un stadiu intermediar al circulației mărfurilor în care marfa nu ajunge la clientul individual, ci la un agent economic care intermediază trecerea ei către consumatorul final.

Comerțul en-detail este cel care duce marfa la consumatorul final și, în același timp, încheie stadiul circulației mărfurilor.

Un loc aparte în cadrul comerțului cu amănuntul îl ocupă *alimentația publică*. Aici nu se prestează doar servicii comerciale ci și de servire a mesei, completate de o activitate de preparare a meniurilor sau a altor preparate, care este similară producției de bunuri. Locul aparte ocupat este determinat de această îmbinare a unor activități diverse – prestarea de servicii, producția de preparate și comerțul cu amănuntul într-un singur cadru organizatoric.

Pe de altă parte, unitățile de alimentație publică vin de multe ori să completeze activitatea de cazare a unei unități de

[3] PATRICHE, D., *Economie comercială*, Editura Economică, București, 1998, pag. 19

turism prin oferirea serviciului complementar de servire a mesei.

1.1.2. Actul comercial – instrumentul de manifestare a comerțului

Pentru ca trecerea de la producător spre consumator să fie realizată în condiții optime, după revoluția industrială și în condițiile dezvoltării economiilor naționale, schimbul a primit rolul de factor fundamental și determinant în realizarea legăturii producție – consum.

Actele comerciale sunt cele care urmăresc prin conținutul lor obținerea unui profit de pe urma tranzacției iar marfa este mijlocul prin care se realizează acest obiectiv.

Următoarele tranzacții sunt considerate acte comerciale[4]:

- Cumpărarea unor produse pentru a fi prelucrate și revândute cu un anumit profit - producătorul
- Cumpărarea de marfă de la furnizori și revânzarea ei către consumator – comerciantul
- Activitățile de prestări servicii de către unități specializate
- Operații bancare prin intermediul serviciilor bancare
- Cumpărarea de titluri financiare, acțiuni, obligațiuni, etc

După natura obiectului de schimb deosebim *mai multe tipuri de acte comerciale*[5], astfel:

- Acte comerciale cu bunuri tangibile (1)
- Acte comerciale cu servicii de producție și consum (2)
- Acte comerciale cu servicii turistice (3)
- Acte comerciale cu servicii bancare și de asigurări (4)
- Acte comerciale cu titluri financiare (5)

---

[4] *** *Codul Comercial Român*, Editura Coda, Iași, 1991

[5] PATRICHE, D., *Economie comercială*, Editura Economică, București, 1998, pag. 35

- Comerțul invizibil (6)

(1) Acest tip cuprinde, pe de o parte, bunuri de consum intermediar care prin prelucrarea lor contribuie la realizarea altor bunuri – oțel, vopsele, combustibili, mașini, echipamente de birou, iar pe de cealaltă bunurile destinate consumului final, întâlnite mai ales în stadiul comerțului cu amănuntul – mărfuri alimentare sau nealimentare din cadrul rețelei comerțului cu amănuntul. Modul de realizare a acestor acte se manifestă *prin intermediul unităților comerciale*, constituite juridic în baza Legii 31/1990, *direct de producători*, prin forța proprie de vânzare, comisvoiajori sau prin intermediul unor mici producători din agricultură sau mici meseriași. Este tipul de comerț cel mai răspândit și care are o pondere mare în totalul schimburilor comerciale.
(2) Distribuirea serviciilor se face fie direct de prestatorul de servicii, fie prin intermediar, care devine în acest fel comerciant. De exemplu, un producător de echipamente electrocasnice poate asigura service-ul propriilor produse sau poate utiliza firme specializate care îl reprezintă în relația cu consumatorul final. O altă particularitate a acestei categorii este că faptul că există anumite servicii care intră în consum gratuit sau sub nivelul costului lor real: servicii educaționale, de sănătate, cultură. Acestea sunt în realitate susținute prin bugetul de stat, subvenții asigurate în parte și prin contribuția populației cu diferite taxe sau impozite.
(3) Constituie o categorie aparte prin dimensiune, specificitate și potențial de dezvoltare. Și în această grupă pot interveni prestatorii direcți ca proprietari ai produsului turistic sau agențiile de turism ca și intermediari între unitatea prestatoare și beneficiar / turist.
(4) În cadrul acestei grupe se includ servicii de gestionare a conturilor bancare, acordarea de împrumuturi, schimburi valutare sau, pentru asigurări, existența diferitelor tipuri de asigurări care pot fi încheiate clienților. Aceste servicii sunt realizate direct de instituții bancare sau societăți de asigurări.

(5) Pentru realizarea acestor acte principala instituție specializată este bursa de valori. Alături de aceasta mai pot intermedia astfel de tranzacții băncile, societățile de investiții, brokerii, etc.
(6) Include mai multe tipuri de servicii care se realizează în schimburile internaționale şi nu iau o formă materială concretă: transporturi de mărfuri şi călători interțări, fluxuri de turişti străini, servicii de telecomunicații, televiziune, brevete, drepturi de autor, transferuri din mobilitatea forței de muncă, donații, cheltuieli ale reprezentanțelor diplomatice.

1.1.3. Comerțul – ramură a economiei naționale

Din această perspectivă comerțul reprezintă *"un ansamblu de activități omogene, delimitate pe baza diviziunii sociale a muncii şi desfăşurate de agenți economici specializați"*[6].

Aceşti agenți economici sunt comercianții, fie persoane fizice, fie persoane juridice care intermediază schimburile între producător – consumator.

Cadrul organizatoric în care aceştia îşi desfăşoară activitatea este unitatea economică. Ea îmbracă diferite forme de organizare, în funcție de mărime, natura proprietății, obiectul actelor de schimb, stadiul circulației mărfurilor, etc.

Ca şi ramură a economiei naționale comerțul abordează prioritar bunurile tangibile, dar condițiile de realizare a actelor de schimb sunt identice indiferent de natura mărfurilor tranzacționate. De aici, importanța pe care o are stabilirea şi cunoaşterea interferențelor şi interdependențelor între această ramură şi alte ramuri ale economiei pentru dinamizarea şi dezvoltarea comerțului.

---

[6] PATRICHE, D., *Economia comerțului*, Editura Economică, Bucureşti, 1999, pag. 23

În plus, pentru eficientizarea unei activități comerciale este nevoie de suportul logistic al unor servicii indispensabile cum ar fi cele de transport, bancare, de asigurări, publice, etc.

În prezent, comerțul cunoaşte o dinamică accentuată, determinată de intensificarea tot mai mare a schimburilor comerciale, la nivel local, regional şi mondial.

Între factorii care contribuie la dinamizarea continuă a acestei ramuri amintim:

- *Influența progresului tehnic*, reflectată prin baze materiale moderne, echipamente comerciale adecvate şi performante, informatizarea continuă a diferitelor faze de activitate ale procesului de comercializare
- *Modificarea cererii de mărfuri,* datorită unor factori cum ar fi modificarea standardului de viață, evoluția demografică, gradul de urbanizare, educarea consumatorilor, etc.
- *Intensificarea mişcărilor turistice,* determinând o creştere paralelă a anumitor componente ale comerțului – transportul, alimentația publică, dar şi a altor servicii complementare.

1.2. Considerații generale asupra turismului

În cadrul terminologiei WTO[7] (World Tourisme Organisation) se utilizează termeni cu semnificații diferite, între care:

- *Turism intern* - include pe rezidenții țării respective dar şi pe nerezidenții ei care vin în scopuri turistice
- *Turism național* - include turismul intern şi pe rezidenții ei care vizitează alte țări
- *Turism internațional* - include receptorul şi emițătorul din doua țări diferite
- *Turist* - este persoana care înregistrează cel puțin o înnoptare

[7] www.world-tourism.org/

- *Excursionist* - se deplasează în scopuri turistice, dar durata este sub 24 de ore
- *Aranjament turistic* - se referă la ansamblul bunurilor şi serviciilor prestate în timpul deplasării în scopuri turistice a unei persoane sau a unui grup, pe baza unui program prestabilit, oferit de o firmă specializată sau sugerat de client
- *Itinerariu turistic* - reprezintă traseul pe care se desfăşoară o călătorie, stabilit direct în legătură cu motivația acesteia şi în care se regăsesc cele mai importante şi interesante puncte de atracție turistică din perspectiva acestei motivații. Astfel, itinerariile pot fi geografice, generice, descriptive sau de forma circuitului turistic.

Turismul se poate clasifica în funcție de *scopul circulației turistice*, astfel:

- Turism de loisir, recreere şi vacanță
- Vizitarea unor rude, cunoştiințe sau prieteni
- Afaceri şi scopuri profesionale
- Tratament medical
- Religie / pelerinaje
- Alte scopuri turistice, cu diferite prilejuri

Un alt criteriu este *durata şederii*, care divide turiştii în excursionişti (nu înnoptează) şi turişti, grupați pe diferite intervale de înnoptări: 1-3, 4-7, 8-28, 29-91 şi 92-365 nopți.

Legat de *originea şi destinația călătoriei*, turiştii se vor grupa în funcție de țara în care îşi au rezidența, şi nu după naționalitatea lor.

În funcție de mijloacele de transport utilizate vorbim de mijloace de transport aeriene – curse regulate sau charter, de apă – nave de pasageri sau croazieră şi terestre – cale ferată, rutiere (de la autocare, mijloace de transport individuale până la închiriere sau transport cu ajutorul diferitelor animale).

După *forma de cazare* deosebim:

- Unități de cazare colective, care au mai multe spații de cazare, sunt încadrate conform normelor legale în vigoare privind organizarea activităților turistice şi prestează şi alte tipuri de servicii componente ale produsului turistic
- Unități de cazare individuale: locuințe proprii, închiriate, la rude sau prieteni, etc.

Conform HG 58/ 1998, care reglementează juridic cadrul de organizare şi desfăşurare a activităților din turism în țara noastră, *turismul* este *"o ramură a economiei naționale cu funcții complexe, ce reuneşte un ansamblu de bunuri şi servicii oferite spre consum persoanelor care călătoresc în afara mediului lor obişnuit pe o perioadă mai mică de un an şi al căror motiv principal este altul decât prestarea unei activități remunerate la locul vizitat".* (a)

Prin *resurse turistice* se înțeleg *"componentele mediului natural şi antropic care prin calitățile şi specificul lor, sunt recunoscute, înscrise şi valorificate prin turism, în măsura în care nu sunt supuse unui regim de protecție integrală".* (b)

Pe lângă resursele turistice pentru a presta serviciile turistice sunt necesare şi *structurile de primire turistică*, respectiv *"orice construcție şi amenajare destinată, prin proiectare şi execuție, cazării turiştilor, servirii mesei pentru turişti, agrementului, transportului special destinat turiştilor, tratamentului balnear pentru turişti împreună cu serviciile aferente".* (c)

Structurile de primire turistică includ:

- structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare turistică: hoteluri, hoteluri-apartament, moteluri, vile turistice, cabane, bungalouri, sate de vacanță, campinguri, camere de închiriat în locuințe familiale, nave fluviale şi maritime, pensiuni turistice şi pensiuni agroturistice şi alte unități cu funcțiuni de cazare turistică;

- *structuri de primire turistică cu funcţiuni de alimentaţie publică*: unităţi de alimentaţie din incinta structurilor de primire cu funcţiuni de cazare, unităţi de alimentaţie publică situate în staţiuni turistice, precum şi cele administrate de societăţi comerciale de turism, indiferent de amplasament (restaurante, baruri, unităţi tip fast-food, cofetării, patiserii etc.);

- *structuri de primire turistică cu funcţiuni de agrement:* cluburi, cazinouri, săli polivalente, instalaţii şi dotări specifice agrementului turistic;

- *structuri de primire turistică cu funcţiuni de transport:*

1. transport rutier: autocare etc.
2. transport feroviar: trenuleţe, trenuri cu cremalieră etc.
3. transport fluvial şi maritim: vapoare etc.
4. transport pe cablu: telecabine, teleschi etc.

- structuri de primire turistică cu funcţiuni de tratament balnear: unităţi de prestări de servicii pentru tratament balnear, componente integrate sau arondate complexurilor de turism balnear.

d) *patrimoniu turistic* - resursele turistice şi structurile realizate în scopul valorificării lor prin activităţi de turism;

e) *zonă turistică* - teritoriu caracterizat printr-o concentrare de resurse turistice, care poate fi delimitat distinct ca ofertă, organizare şi protecţie turistică;

f) *zonă de recreere periurbană* - areal situat în teritoriul preorăşenesc, care beneficiază de un cadru atractiv şi dispune de dotări corespunzătoare pentru petrecerea timpului liber (în special la sfârşit de săptămână);

g) *obiectiv turistic* - element al resursei turistice, individualizat şi introdus în circuitul turistic;

h) *punct turistic* - obiectiv turistic şi amenajările aferente necesare activităţii de primire turistică;

i) *localitate turistică* - aşezare urbană sau rurală cu funcţii turistice dezvoltate pe baza resurselor specifice de care dispune;

j) *staţiune turistică* - localitate sau parte a unei localităţi cu funcţii turistice specifice, în care activităţile economice susţin exclusiv realizarea produsului turistic;

k) *funcţia turistică* - expresia calitativă şi cantitativă a resurselor turistice şi este determinată de structura, volumul şi calităţile resurselor;

l) *ofertă turistică* - totalitatea serviciilor prin care este pus în valoare patrimoniul turistic, prin utilizarea de personal specializat;

m) *produs turistic* - complex de bunuri materiale şi de servicii, concentrate într-o activitate specifică şi oferite pachet consumului turistic;

n) *pachet de servicii* - combinaţie prestabilită a cel puţin două din elementele următoare: cazare, alimentaţie, transport, tratament balnear, agrement, alte servicii reprezentând o parte semnificativă din pachet, atunci când sunt vândute sau oferite spre vânzare la un preţ global şi atunci când aceste prestaţii depăşesc 24 de ore.

1.2.1. Componente ale dezvoltării turismului

Scopul activităţilor turistice este legat de destinaţia aleasă, de principalele motive care determină alegerea ei. Astfel, principala componentă a dezvoltării turismului se concretizează în diferite elemente care caracterizează destinaţia turistică, cum ar fi atracţia turistică, cazarea, facilităţile şi serviciile locale, infrastructura, transporturile şi investiţiile.

Atracţia turistică se poate manifesta în diferite forme legate de atracţii naturale-relief, floră, faună, etc. sau realizate de om, fie reprezentând istoria – catedrale, cetăţi istorice fie forme moderne cum ar fi parcurile de distracţie, sălile polivalente sau cazinourile.

Cazarea este o componentă importantă în evaluarea prestației turistice în ansamblul ei, datorită condițiilor diferite oferite prin intermediul structurilor turistice. Ca şi forme de cazare sunt întâlnite cele colective şi individuale, cu diferite grade de confort. Trebuie realizată o concordanță între segmentul atras de turişti şi caracteristicile formei de cazare, în sensul că în anumite zone turistice sunt oportune anumite unități de cazare, din punct de vedere a dimensiunilor, confortului sau gamei de servicii oferite. Astfel, un acelaşi turist poate avea aşteptări diferite în funcție de scopul şi de destinația pe care o alege, turism de afaceri într-un centru urban aglomerat sau o vacanță de recreere la munte pentru practicarea unor sporturi de iarnă.

Facilitățile şi serviciile locale sunt o componentă din ce în ce mai importantă pentru stimularea dezvoltării unei anumite zone turistice dacă ne gândim la gradul tot mai diversificat al serviciilor solicitate de către turişti în diferitele sejururi. Administrația locală trebuie să asigure unele servicii legate de securitate sau să susțină prezența celor solicitate de către turişti: servicii comerciale, bancare, de sănătate sau de transport.

Infrastructura este un element important care, în majoritatea situațiilor nu este o sursă de venituri suplimentare pentru că deserveşte şi populația rezidentă. Între elementele importante legate de infrastructură este rețeaua de drumuri, care de multe ori constituie un element favorizant sau defavorizant al cererii turistice, în funcție de gradul său de dezvoltare. Un bun exemplu în acest sens este comparația între Carpații românești şi Alpii elvețieni, ca atracții turistice evidente şi comparabile din punct de vedere natural, dar complet diferite din punct de vedere a infrastructurii sau a interesului administrațiilor locale pentru promovarea şi dezvoltarea turistică a fiecăreia dintre zone. Alte elemente legate de infrastructură se referă la asigurarea unor utilități de bază cum sunt canalizarea, asigurarea cu energie, etc.

Transporturile sunt o consecință firească a dezvoltării infrastructurii legate de drumuri - transportul terestru dar şi a dezvoltării companiilor aeriene sau navale, în cazul utilizării acestora pentru satisfacerea cererii turistice. Asistăm în prezent la o diversificare şi la o extindere continuă a acestora, ca urmare a dezvoltării circulației turistice, în ciuda unor factori conjuncturali care pot influența negativ dinamicitatea unor sectoare, cum au fost atacurile teroriste din septembrie 2001 în Statele Unite, sau altele, mai recente, în diferite puncte de atracție turistică.

1.3. Unitatea economică: entitatea organizatorică de bază a comerțului şi turismului

1.3.1. Definirea şi rolul unității din comerț şi turism

Pentru organizarea şi conducerea activităților economice din cadrul comerțului sau turismului, cu scopul de a aprecia aspectele legate de eficiența economică şi socială a acestora, trebuie să ne focalizăm atenția asupra ***agenților economici***, care, în calitatea lor de participanți care desfăşoară tranzacții economice, au un anumit comportament care determină rezultatele finale ale activității la nivel micro şi macroeconomic în cele două ramuri.

Agenții economici sunt *"persoane sau grupuri de persoane fizice şi/sau juridice care, în calitatea lor de participanți la viața economică, îndeplinesc roluri şi au comportamente economice similare"*[8].

Delimitarea şi gruparea acestora se face pe baza mai multor criterii ca subiecții de proprietate, formele de organizare şi de utilizare a factorilor de producție, sfera sau domeniul de activitate.

---

[8] DOBROTĂ, N., coordonator, *Economie politică*, Editura Eficient, Bucureşti, 1992, pag.35

Pornind de la definiția dată unei întreprinderi în general ca fiind *"o formă de organizare a activității unui agent economic ce are ca funcție economică principală producerea de bunuri sau prestarea de servicii destinate satisfacerii cererii pieței, în scopul realizării unui profit de pe urma prestării acelei activități"*[9] putem face următoarele precizări legate de acele unități care își desfășoară activitatea în comerț sau turism:

- Prestarea de servicii este obiectul de activitate central al unei firme cu profil comercial sau turistic în timp ce producerea de bunuri se poate regăsi conjunctural – de exemplu, activitatea de producție preparare a preparatelor în cadrul alimentației publice. Chiar și aici, prestarea serviciului de alimentație, servirea mesei, este un element care va avea prioritar greutate în satisfacerea finală a clientului: profitul mai bun îl realizează firma care își aduce clienți mai mulți în unitate, chiar dacă de multe ori prepararea meniurilor nu se realizează la un nivel ridicat de calitate. În cealaltă situație, prepararea la standarde ridicate de calitate trebuie completată de un proces de servire corespunzător pentru atragerea unui număr mare de clienți.
- Finalitatea activității nu se măsoară doar sub aspecte legate de rentabilitate sau eficiență economică, ci include și alte elemente legate de latura socială – manifestată față de clienți, față de salariați, precum și diferite aspecte legate de dezvoltarea regională sau mediul înconjurător.
- Deși maximizarea profitului rămâne scopul oricărei unități, obiectivele pe termen lung legate de competitivitate trebuie să fie permanent în atenție, chiar dacă acest lucru poate determina diminuări ale profitului pe perioade scurte: de exemplu, realizarea

[9] STEGEREAN, R., *Sisteme moderne de conducere a producției*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, pag. 5

unei unități noi de cazare este o investiție relativ mare, care se recuperează în perioade mai lungi de timp comparativ cu alte investiții din alte domenii, de dimensiuni financiare similare. Dacă mai aducem în discuție şi posibilul caracter sezonier al viitoarei activități este evident că întreprinzătorul va trebui să pună pe primul plan nu obiectivul de maximizare al profitului, ci pe cele pe termen mediu şi lung legate de competitivitate, cum ar fi poziția pe piață sau calitatea serviciilor turistice. Dacă acestea se realizează, profitul va avea o creştere implicită iar rezultatele vor fi perceptibile pe termen lung.

Pe baza acestor completări putem spune că "***o unitate cu profil comercial sau turistic este forma organizatorică de bază care are ca obiect principal de activitate prestarea de servicii comerciale sau turistice, cu scopul satisfacerii clienților şi, implicit, de realizare a unui profit***".

Unitatea are în contextul vieții economice un rol dublu care se referă la două laturi ale responsabilității ei, cea economică şi cea socială.

Din punct de vedere *economic* putem aprecia că acest rol s-a manifestat şi se manifestă în continuare ca prioritar pentru orice agent economic prin mai multe elemente cum ar fi:

- *Atragerea şi combinarea factorilor de producție*, iar managerilor le revine responsabilitatea de a realiza acest lucru cât de bine posibil. Prin factori de producție înțelegem totalitatea mijloacelor prin care se realizează obiectul prioritar de activitate, respectiv prestarea seviciilor turistice sau comerciale. Pentru a putea realiza acest obiectiv sunt necesare resurse materiale, echipamente, mobilier – componenta materială dar şi resursele umane calificate corespunzător

- *Finalitatea constă în prestarea unor servicii,* care prin vânzarea lor aduc resursele financiare necesare reînceperii activității
- *Distribuirea valorii adăugate spre factorii de producție utilizați,* în diferite forme, spre diferite categorii de beneficiari. Între aceştia amintim personalul angajat, furnizorii, statul, băncile, diferite organisme sociale. Acestora li se distribuie parte din valoarea realizată, conform Tabelului 1.1.

Alocarea diferitelor părți din veniturile realizate către aceşti beneficiari constituie surse potențiale de conflicte – de exemplu, o majorare a salariilor nu va conveni acționarilor pentru că este privită ca o creştere a cheltuielilor, respectiv o scădere a profitului/dividendelor de care aceştia ar putea beneficia în situația în care salariile ar rămâne constante. De asemenea, o strategie de creştere a investițiilor ar determina scăderea posibilității de creştere a salariilor sau a dividendelor determinând un conflict între management şi salariați/acționari.

Nr.crt.	Beneficiari	Instrument de repartiție
1	Angajații	Salariul şi alte stimulente
2	Statul	Impozite şi taxe
3	Băncile	Dobânzi şi comisioane
4	Acționarii	Dividende
5	Furnizorii	Onorarea contractelor
6	Organisme sociale sau de alt tip	Cotizații, sponsorizări
7	Unitatea	Autofinanțare

TABELUL 1.1 Distribuirea veniturilor realizate de către o unitate
Adaptat după: BĂRBULESCU, C., Economia şi gestiunea întreprinderii, Editura Economică, Bucureşti, 1995, pag. 31

Rolul social se manifestă atât în interiorul unității, dar şi în mediul extern.

1. Pe plan intern, managementul şi acționarii au responsabilitate *față de salariați* în sensul de a le asigura salarii decente precum şi condiții corespunzătoare de muncă. Altfel spus, trebuie îndeplinite condițiile de afirmare şi manifestare a rolului resursei umane în cadrul unității pentru ca organizația să îşi poată atinge obiectivele propuse. Pe lângă salarii, unitatea trebuie să ofere angajaților oportunități de perfecționare, de adaptare la noi cerințe, să creeze un mediu stimulativ pentru a putea la rândul ei să beneficieze de rezultate bune din partea angajaților ei.
2. Față de mediul extern, unitatea trebuie să îşi asume responsabilități *față de clienți* – să le ofere acestora produsele şi serviciile pe care aceştia le solicită, în cantitatea, la calitatea şi în momentul în care sunt cerute dar şi *față de societate, mediu natural*, etc. În acest sens, economistul Milton Friedman, laureat al Premiului Nobel a prezentat o teorie în care sunt prezentate argumentele "pro" şi "contra" manifestării rolului social al unității. Argumentele "pro" se referă la faptul că responsabilitatea socială este o funcție de bază a statului, că există contradicții între obiectivele unităților şi cele ale programelor sociale, că nu putem presupune că managementul unei unități poate aprecia cu exactitate ceea ce este mai bine pentru societate. Pe de cealaltă parte, managementul va privi orice contribuție financiară la derularea unor programe sociale ca fiind o sursă de prejudiciere, respectiv de diminuare a profitului sau de majorare a prețurilor serviciilor către clienți şi va cere în consecință sprijin din partea statului, ca beneficiar direct al rezultatelor respectivului

program. În plus, managementul aduce argumente legate şi de contribuția indirectă a unității la finanțarea unor astfel de programe prin impozite mai mari plătite la profituri mai mari care pot fi redirecționate ulterior spre programe de interes social.

1.3.2. Funcțiile şi funcțiunile unei unități din comerț şi turism

Dacă, în general managementul are cinci funcții, care prin exercitarea lor determină realizarea obiectivelor unei unități – previziune, organizare, coordonare, antrenare şi evaluare-control, putem spune că dintre acestea, **funcția de organizare** este cea care, prin conținutul ei, contribuie efectiv la realizarea serviciului care apoi se vinde pe piață. În cadrul acestei funcții sunt incluse activități legate de:

- Proiectarea unei structuri organizatorice care să reflecte împărțirea personalului pe diferite compartimente, în conformitate cu conținutul muncii prestate
- Proiectarea sistemului informațional al unității, în paralel cu realizarea unui sistem comunicațional adecvat
- Crearea cadrului organizatoric necesar desfăşurării în condiții bune a întregii activități: realizarea unui sediu, amplasarea corespunzătoare în spațiu a diferitelor echipamente, mobilier, utilități, pentru desfăşurarea activității de bază precum şi a celorlalte tipuri de activități indispensabile ale unității

Cele două funcții legate direct de cea de organizare sunt **funcția de previziune** şi cea de evaluare-control. Previziunea se referă la:

- Elaborarea unor strategii care vizează direct procesul de producție/prestare a produsului/serviciului

- Planificarea produselor/serviciilor care vor constitui obiectul programelor de activitate
- Stabilirea capacităților necesare, de la resurse materiale şi până la cele umane
- Elaborarea planurilor de activitate şi a programelor pe termene scurte necesare de realizat pentru a îndeplini obiectivele generale ale unității

Funcția de evaluare-control are un rol important pentru că, prin exercitarea ei, se oferă feedbackul asupra stadiului de realizare a unui program şi se creează posibilitatea luării unor măsuri corective acolo unde este cazul. Controlul se exercită asupra resurselor materiale, echipamente, resurse umane, etc prin diferite instrumente specifice. Această funcție a cunoscut modificări importante în ultimele decenii ca urmare a dezvoltării filosofiei Managementului Calității Totale. Între principiile calității totale sunt şi cele legate de îmbunătățirea continuă, de prevenire în loc de remediere, care dau un conținut nou funcției de evaluare-control şi îi extind rolul la nivelul organizației, comparativ cu abordarea tradițională care se raporta strict la procesul de producție sau cel de prestare.

Celelalte două funcții au caracter general şi implică toate laturile unității. Componentele de antrenare şi de coordonare sunt atribuții care revin managementului la toate nivelele ierarhice, indiferent de locul în care îşi desfăşoară activitatea.

În cadrul proiectării structurii organizatorice, trebuie constituite compartimentele organizatorico-funcționale care îşi aduc contribuția la realizarea obiectivelor unității, respectiv cele care sunt reflectate prin intermediul **funcțiunilor întreprinderii**. Acestea se referă la:

- *Funcțiunea de Cercetare-Dezvoltare.* Ea include obiective legate de producerea unor idei noi şi transformarea acestora în noutăți utile dezvoltării în viitor a unității. Este o funcțiune care se manifestă

relativ puțin în cadrul unei unități din comerț sau turism deoarece prin natura serviciilor prestate, această parte a activității se întrepătrunde tot mai mult cu partea de marketing şi devine o parte componentă a acelei funcțiuni, în ultimă instanță.

- *Funcțiunea Comercială* include în literatura clasică trei componente Aprovizionarea, Vânzarea şi Marketingul. Din punct de vedere al unei unități din comerț sau turism putem reaşeza această funcțiune ca una de Marketing, cu componente specifice ca cercetarea pieței, promovarea sau vânzările. Considerăm că această funcțiune este cea mai importantă deoarece prin intermediul ei se realizează veniturile unității şi se poate reîncepe un nou ciclu de activitate. Rolul vânzării este primordial în cadrul comerțului şi de aici, orice element de marketing capătă o importanță sporită comparativ cu o ramură industrială, spre exemplu.
- *Funcțiunea de Producție* se transpune pentru servicii în cea de prestare a serviciilor este foarte importantă pentru unitățile din turism, respectiv structurile de cazare. Calitatea, diversitatea prestării serviciilor turistice constituie elementul definitoriu pentru determinarea satisfacției clientului ceea ce o face să fie cea mai importantă pentru unitățile de acest profil.
- *Funcțiunea Financiar-Contabilă* are rolul de a asigura resursele financiare necesare desfăşurării activității, precum şi urmărirea utilizării şi a poziției lor prin intermediul contabilității. Rolul acestei funcțiuni este similar cu cel din alte sectoare economice.
- *Funcțiunea de Personal (Resurse Umane)* are un rol central ca şi în orice altă unitate, indiferent de domeniul în care aceasta funcționează. Totuşi, nu putem să nu subliniem un plus de importanță pentru unitățile din turism, dacă ne gândim la contactul şi impactul direct al salariaților mult mai accentuat cu clienții şi la gradul mai ridicat de personalizare a serviciilor turistice

comparativ cu cele comerciale. Astfel, creativitatea şi capacitatea de adaptare a resurselor umane devin elemente cheie pentru satisfacerea clienților.

Ca şi concluzie, putem spune că rolul funcțiunilor diferă în funcție de specificul activității unității dar şi de mărime, statut juridic, etc. În acest sens, nu putem compara activitatea de marketing a unui magazin mic față de o rețea internațională de supermarketuri, sau gama de servicii a unei pensiuni agroturistice de trei margarete față de un hotel de trei stele. Important este ca aceste funcțiuni să se dezvolte pornind de la obiectivele generale ale unității şi să interrelaționeze astfel încât acestea să fie realizate în cel mai înalt grad posibil.

1.3.3. Abordarea sistemică a unităților din comerț şi turism

Teoria clasică asupra sistemelor a relevat prezența sistemelor sub două forme principale:

- *sisteme naturale* (create de natură, în care omul nu este parte integrantă)
- *sisteme create de om* (aici se includ sistemele industriale, în care omul este parte integrantă)

Un alt criteriu de clasificare a sistemelor care are relevanță în cadrul sistemelor de producție se referă la relația în care acestea se află cu mediul în care operează. Astfel sistemele pot fi :

- *sisteme închise*, care se caracterizează prin faptul că ele nu sunt în relație cu mediul exterior lor, fiind izolate de acesta; un astfel de sistem este condamnat imediat falimentului în economie pentru că el nu ia în considerare feedbackul de informație care nu poate fi ignorat de activitatea viitoare a unității
- *sisteme deschise*, care în opoziție cu cele precedente au o relație directă cu mediul extern lor. Astfel, dacă se face referire la un sistem economic (unitate economică), se poate spune că acesta trebuie să preia

din mediu (piața) informațiile necesare reluării procesului de producție / procesului de prestare astfel încât să poată să răspundă cât mai prompt cererii clienților. Acest deziderat strategic va duce implicit la realizarea obiectivelor pe termen scurt (de exemplu, obținerea unui profit maxim), dacă sistemul va funcționa corespunzător în interiorul său.

Studiul sistemic se deosebeşte de cel clasic prin faptul că abordează elementele componente prin prisma relațiilor care se stabilesc între acestea şi nu exclusiv prin prisma elementelor în sine. Studiul sistemic nu poate fi considerat doar "o modă", pentru că el aduce avantaje privitoare la studiul elementelor, şi anume:

- relațiile sunt prioritare, ceea ce determină posibilitatea de a realiza studiul indiferent de natura concretă a procesului studiat
- deplasează efortul de studiu de la elementul izolat la ansamblul care conține acest element
- un studiu sistemic se caracterizează prin modularitate, ceea ce înseamnă că unele părți pot fi schimbate, cu efecte favorabile asupra întregului în ansamblul său
- analiza care se face are un caracter dinamic, deoarece este evident că relațiile între diferitele elemente sunt mult mai dinamice decât elementele în sinea lor.

O altă etapă care se cuvine a fi menționată în evoluția teoriei generale a sistemelor este cea referitoare la delimitarea care se face între sistemul general şi elementele componente, considerate la rândul lor subsisteme. Astfel, dacă se face referire la întreprindere ca sistem general, se poate realiza o divizare a acesteia pornind de la două criterii esențiale, respectiv:

- din punct de vedere *structural*, subsistemele componente pot fi de natură tehnologică,

organizatorică, informațională, decizională, a relațiilor umane;

- din punct de vedere *funcțional*, subsistemele componente sunt date de funcțiunile întreprinderii, care au fost tratate pe larg în paragraful precedent, respectiv: comercială/marketing, cercetare-dezvoltare, producție/prestare, financiar-contabilă şi de personal/resurse umane.

Principalele *trăsături ale sistemelor economice* sunt:

1. *Integralitatea*, care se referă la faptul că fiecare sistem prezintă caracteristici specifice, determinate de interdependențele între elementele componente: unele sunt complet noi iar altele provin din relația sinergică (potențarea reciprocă a părților).
2. *Autostabilizarea*, proprietatea sistemelor referitoare la menținerea unei anumite stări, prin adaptarea la situațiile perturbatoare din mediul exterior. Din autostabilizare derivă o altă trăsătură, respectiv
3. *Autoorganizarea*, proprietatea de a-şi crea în situații noi structuri stabile adaptate noii situații. Există un prag al ultimelor două trăsături peste care întreprinderea nu poate trece fără a evolua spre o altă stare sau fără a se autodistruge.
4. *Ierarhizarea*, care se referă la faptul că orice sistem este parte componentă a unui sistem mai mare, paralel cu tratarea oricărei părți componente a acestuia ca un sistem care se poate trata ca şi un sistem independent, de sine-stătător. Această ultimă trăsătură face trecerea spre abordarea holonică a sistemelor.

Abordarea holonică presupune că orice sistem este compus din subsisteme independente (sunt considerate sisteme de adepții teoriei holonice), care se află însă în relații de interdependență şi interconexiune. Această concepție a fost enunțată pentru prima dată de Arthur Koestler în anul 1967 în lucrarea sa intitulată The Ghost in the Machine (Duhul

din Maşină) sub termenul de *holon*; termenul provine din limba greacă şi se traduce prin "un întreg dedus din părți". Deşi nu este preluată ca atare, noțiunea prin semnificațiile ei a fost preluată şi este des utilizată în prezent de numeroşi teoreticieni ai ciberneticii.

FIGURA 1.1 Abordarea sistemică a unei unități prestatoare de servicii

Potrivit acestei figuri, sistemul economic (a se înțelege unitatea economică), este format din mai multe sisteme componente care la rândul lor pot fi descompuse în părți componente mai mici. Astfel, unitatea cuprinde:

- *sistemul de prestare a serviciilor*, care la rândul său include sistemul de organizare şi conducere a prestării de servicii, care poate fi divizat în compartimente mai mici
- *sistemul de marketing*, care include activități componente referitoare la vânzări, promovare precum şi legate de studiul pieței.
- *sistemul financiar contabil*, care cuprinde tot ceea ce este legat de aspectele asigurării cu resurse financiare precum şi urmărirea cheltuirii lor prin sistemul contabil al întreprinderii.
- *sistemul uman*, care se referă la toate aspectele legate de forța de muncă; astfel, Patrick McHugh în lucrarea sa intitulată ' Towards Holonic Enterprise " (Spre Întreprinderea Holonică) vorbeşte despre un tip particular de holon care se referă la "sistemul activității umane", la care se raportează toate celelalte sisteme holonice. Optimizarea acestora se face doar prin considerarea acestui holon referitor la relațiile umane. Preluând această idee *considerăm că*, prin prisma acestei teze, omul trebuie să fie elementul central al activității oricărei întreprinderi. Dacă factorul uman este neglijat, acest aspect se va repercuta mai devreme sau mai târziu în mod cert asupra rezultatelor respectivei unități, afectându-i performanțele economice şi sociale.
- *sistemul de cercetare - dezvoltare*, va include în interiorul său aspecte legate de promovarea noului în interiorul întreprinderii, cu o intensitate care să fie în concordanță cu obiectivele pe termen lung ale întreprinderii. În domeniul comerțului sau turismului există preocupări legate de diversificarea serviciilor în concordanță cu cererea clientului iar unitățile trebuie să

fie preocupate de a crea servicii noi care să răspundă aşteptărilor pieței.

- *sistemul informațional* cuprinde fluxurile de informații necesare desfășurării activității întreprinderii. Acesta are un rol important în asigurarea feedbackului fără de care întreprinderea nu poate să funcționeze corespunzător, realizându-şi astfel obiectivele propuse. Dezvoltarea informatizării creează premise pentru dezvoltarea la nivel global al unor afaceri, în comerț dar şi în turism.

Ca şi concluzie subliniem importanța abordării holonice în contextul economic actual al globalizării, dar şi al apropiatei integrări a României în Uniunea Europeană. Abordarea unei afaceri, fie din domeniul comerțului sau din cel al turismului ca fiind parte integrantă a unui sistem integrator, dar mai ales conştientizarea acestui aspect de către managementul unității poate să ofere avantaje competitive reale acelor unități, în condițiile în care concurența în cele două domenii amintite a devenit tot mai intensă în ultimii ani.

Unitatea, indiferent de sfera de prestare a serviciilor – comerciale, turistice, de alimentație publică, etc. trebuie privită ca un sistem economic. Din acest punct de vedere, ea este ***un ansamblu de elemente interdependente şi în interconexiune permanentă care, sub acțiunea unor stimuli interni sau externi, realizează anumite performanțe***. Orice unitate economică are trei elemente de bază corespunzătoare oricărui tip de sistem, astfel:

- ***Intrările*** se concretizează în totalitatea resurselor materiale, financiare, informaționale, umane, echipamente. Acest element generează fluxul de cheltuieli al unității (C). Concretizarea intrărilor din comerț, turism sau alimentație publică sunt redate în Tabelul 1.2
-

Tipul de sistem	Intrări
Comerț	• Mărfuri achiziționate de la diverși furnizori – producători sau comercianți • Echipamente în interiorul unității comerciale: rafturi, case de marcat, instalații frigorifice • Rețea informatizată de gestiune • Mijloace de transport și de manipulare în interiorul unității • Utilități • Salariați, lucrători comerciali, casieri, manipulatori, recepționeri, etc. • Resurse financiare pentru reînceperea activității
Alimentație publică	• Materii prime produse agricole și industriale • Semipreparate • Utilaje necesare în activitatea de preparare la bucătărie: cuptoare, mașini de curățat, tăiat, feliat, măcinat, etc. • Mobilier în sala de servire • Obiecte de inventar: veselă, pahare, etc. • Forță de muncă calificată: bucătar, ajutor de bucătar, ospătar, barman, etc. • Mijloace de transport
Turism	• Mobilier pentru dotarea camerelor: paturi, fotolii, dulapuri, etc. • Echipamente sanitare • Obiecte de inventar: perne, ceașafuri, alte obiecte de igienă, etc. • Salariați la recepție, întreținere camere (recepționeri, cameriste, femei de servici, etc.) și alte servicii oferite turiștilor – ghizi, șoferi, etc. • Sisteme informatice de evidență ale intrărilor/ieșirilor

Tabelul 1.2 Intrări în sisteme cu diverse prestări servicii

- ***Procesul de transformare***, care este proces de producție pentru producția de bunuri, respectiv proces de prestare a serviciului pentru prestările de servicii (P).
  Pentru unitățile cu profil comercial activitatea principală este vânzarea mărfurilor, prin diferite forme şi tipuri de unități. Alături de vânzare întâlnim şi alte procese care concură la realizarea în condiții optime a vânzării, respectiv depozitarea, recepția mărfurilor sau pregătirea pentru comercializare.
  Pentru cele de alimentație publică elementul principal este activitatea de servire, de asemenea în diferite unități cu profile şi mărimi diferite. Această activitate este completată de producție preparare, transport sau aprovizionare.
  Pentru unitățile din turism procesul se identifică fie direct cu prestarea unor servicii turistice – cel de cazare este esențial, fie cu intermedierea şi comercializarea acestora prin intermediul agențiilor de turism. Pentru o unitate care este direct prestatoare de servicii turistice principalele procese se referă la cazare – recepție, întreținere spații, alimentație publică sau alte prestări de servicii care se desfăşoară în cadrul unor procese specifice.
- ***Ieşiri,*** concretizate în produse şi servicii, care prin vânzarea lor generează veniturile unității (V). Ieşirile unui proces din sfera comerțului sunt mărfurile care sunt tranzacționate în cadrul lui, indiferent dacă acumulează sau nu valoare de întrebuințare, dar şi servicii care se pot presta asupra acestora.
  Pentru alimentația publică ieşirile se obțin prin cumularea preparatelor realizate în cadrul bucătăriei proprii, prestarea proceselor de servire a mesei şi prin activitatea tipic comercială asupra unor mărfuri cumpărate de la diferiți furnizori care se vând clienților prin practicarea adaosului comercial.

Pentru unitățile de turism ieşirile se concretizează în diferite tipuri de servicii prestate cum ar fi cele de cazare, alimentație publică, transport, agrement, etc.

Ceea ce este specific acestor sisteme economice, comparativ cu cele tehnice, este faptul că randamentul lor trebuie să fie supraunitar pentru ca ele să fie eficiente. Altfel spus, V > C, adică veniturile realizate din vânzarea bunurilor şi a serviciilor să fie mai mari decât cheltuielile realizate pentru ca unitatea să obțină un anumit profit. În cazul sistemelor tehnice întotdeauna ieşirile sunt mai mici decât intrările pentru că există pierderi de materie, materiale, energie, etc. în cadrul procesului tehnic/tehnologic.

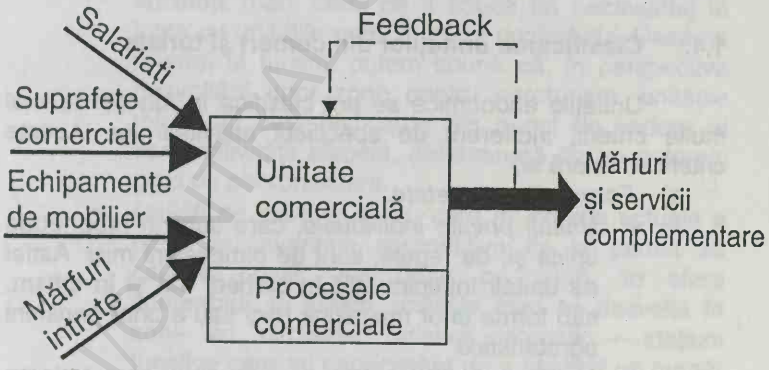

Figura 1.2 Particularizarea elementelor componente ale sistemului în cazul unei unități cu profil comercial

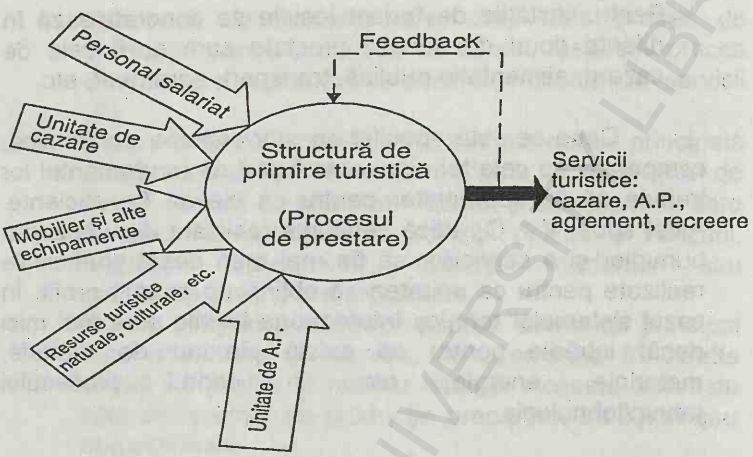

Figura 1.3 Particularizarea elementelor componente ale sistemului în cazul unei unități cu profil turistic

1.4. Clasificarea unităților din comerț și turism

Unitățile economice se pot clasifica în funcție de mai multe criterii, indiferent de specificul activității lor. Aceste criterii se referă la:

a) *Forma de proprietate:*

- *Unități private individuale*, care sunt în proprietate unică și, de regulă, sunt de dimensiuni mici. Astfel de unități întâlnim atât în comerț, cât și în turism, sub forma unor magazine mici sau a unor pensiuni agroturistice
- *Unități private societare*, care sunt caracterizate prin proprietatea divizată la mai mulți asociați/ acționari. Acestea sunt, de regulă de dimensiuni medii și mari și sunt conduse de către Adunarea generală a Acționarilor prin intermediul unui Consiliu de Administrație. Există astfel de unități în

ambele domenii abordate – turism sau comerț, posibil organizate în lanțuri de magazine sau unități de cazare de un anumit tip – rețele hoteliere

- *Unități publice,* aflate în proprietatea statului, care doreşte astfel să îşi poată exercita anumite roluri în domenii pe care le consideră importante: transporturi, telecomunicații, diferite utilități. Pot exista situații când astfel de unități au şi diferite unități de cazare sau alimentație publică pe care le utilizează pentru personalul propriu, dar nu numai. Multe din aceste unități au un circuit închis sau cel mult restrâns în jurul propriilor salariați.

b) *Gradul de mărime*:

- *Unități de mărime mică şi mijlocie*, caracterizate prin dinamism, putere de adaptare, grad ridicat de specializare, dar pe de altă parte, capacitate financiară mică, personal de calificare medie, cu fluctuații mari, ceea ce îi aduce un dezavantaj în lupta cu unitățile mari, în sfera comerțului. Dacă ne referim la turism, putem spune că, în perspectiva dezvoltării unor zone pentru agroturism, unitățile mici sunt cele favorizate din punct de vedere al competitivității afacerii, determinată de un puternic grad de personalizare.
- *Unități de mărime mare*, care în situația actuală a pieței au avantaje competitive ce le permit să câştige poziții mai bune pe piață, în sfera comerțului. În turism, unitățile mari se dezvoltă în zone cu circulație turistică intensă – stațiuni turistice care au capacitatea de a absorbi un număr mare de turişti, fie şi numai în sezon sau eventual, în marile aglomerări urbane.

c) *Proveniența capitalului investit*:

- *Unități cu capital integral românesc*
- *Unități integral străine,* care se pot constitui prin intermediul proprietății directe sau a francizei

- *Unități cu capital mixt*

Toate cele trei forme sunt prezente atât în sfera comerțului, cât şi în cea a turismului.

d) *Modul de desfăşurare a activității*:

- *Unități cu activitate pe tot parcursul anului*
- *Unități cu activitate sezonieră*, pentru unități turistice care sunt deschise pe perioada unui sezon. Putem vorbi şi despre anumite unități mici din sfera comerțului mobil care sunt deschise ocazional la diferite prilejuri, ceea ce le conferă un caracter sezonier.

Dacă ne referim la unitățile organizate în cadrul **comerțului**, acestea se pot clasifica după diferite criterii, astfel:

a) *După stadiul în care se află mărfurile*:

- *Comerț cu ridicata* – en-gros
- *Comerț cu amănuntul* – en detail

b) *După forma de vânzare predominantă* în cadrul unității:

- *Vânzare clasică*, ca o formă ce pierde teren dar care rămâne o soluție bună chiar unică pentru anumite grupe de mărfuri sau pentru unele magazine mici şi cu grad ridicat de specializare
- *Vânzare prin autoservire*, ca o formă modernă şi tot mai utilizată de unitățile medii şi mari

c) *După natura mărfurilor vândute*

- *Unități alimentare*, organizate de regulă în unități mici şi mijlocii
- *Unități nealimentare*, organizate de regulă sub formă de magazine mari, universale
- *Alte tipuri de unități*: presă, etc.

d) *După organizarea proceselor din cadrul unității*:

- *Vânzarea prin intermediul unor unități amenajate în spațiu* – magazin, chioşc, automat, etc.

- *Alte forme de vânzare*, numite generic *"fără magazine"*, cum ar fi comerțul electronic, vânzările prin cataloage, TV vânzările (telemarketing), vânzări prin poştă, fax sau prin comis-voiajori

Unitățile din cadrul **alimentației publice** pot fi încadrate pe criterii astfel:

a) *După diversitatea preparatelor şi a băuturilor*
- *Unități specializate*: restaurant chinezesc, românesc, dobrogean, ardelenesc, etc
- *Unități cu meniuri diversificate*

b) *După conținutul mărfurilor comercializate*
- *Unități cu servirea mesei*: restaurante, pizzerii, fastfooduri, etc.
- *Unități fără servirea mesei*, caracterizate prin prezența cu precădere a băuturilor: baruri, birturi, bodegi, etc.

Pentru unitățile din **turism** clasificarea se poate realiza după criterii legate de:

a) *Acțiunea asupra serviciilor turistice*:
- *Agenții de turism*, care de regulă sunt doar intermediari ai unor servicii turistice
- *Unități de cazare*, care prestează direct anumite servicii turistice

b) *Diversitatea serviciilor oferite*:
- *Unități cu o gamă restrânsă de servicii*: motel, pensiuni, vile, etc.
- *Unități cu gamă diversificată de servicii*: hoteluri în rețea, nave de croazieră, etc.

c) *Încadrarea de diferite categorii*
- *Unități încadrate pe stele*: hotel, motel, camping, etc.
- *Unități încadrate pe margarete*, unități agroturistice

Încadrarea pe stele / margarete se face pe cinci nivele, numărul de stele / flori fiind direct proporțional cu creşterea gradului de confort.

1.5. Rentabilitatea unităților din comerț şi turism

Pe baza celor prezentate în cadrul abordării sistemice a rezultat că principala deosebire între un sistem tehnic şi unul economic este legată de valoarea randamentului său. Dacă la cel tehnic valoarea ideală a randamentului este unitatea, în timp ce realitatea determină valori subunitare, pentru sistemul economic este necesar ca ieşirile sistemului să fie mai mari decât intrările, pentru ca acel sistem să poată reîncepe un nou ciclu al activității sale pe principii de eficiență.

Capacitatea unei unități de a-şi acoperi cheltuielile realizate pentru a obține produse sau servicii din vânzarea lor se identifică cu ***rentabilitatea*** acelui sistem economic. Gradul de rentabilitate creşte cu cât veniturile realizate (V) depăşesc mai mult cheltuielile (C), altfel spus cu cât valoarea absolută a profitului este mai mare, la un volum constant de cheltuieli sau un acelaşi profit se obține cu un nivel mai scăzut al cheltuielilor.

Este evident că o unitate economică, indiferent de sectorul în care funcționează, are ca scop obținerea unui profit pentru a se putea menține şi dezvolta în continuare pe piață. În consecință, managementul trebuie să fie preocupat de analizele, calculele sau simulările economice care se pot realiza în cadrul unității şi care pot oferi informații cu privire la nivelul de activitate care determină realizarea unui anumit profit.

În acest sens se poate utiliza ca şi indicator de apreciere a stării de eficiență a unității ***pragul de rentabilitate.*** Acesta se exprimă cantitativ sau valoric, în funcție de specificul produselor şi serviciilor care fac obiectul calculului. Indiferent de modul de exprimare, el împarte activitatea în două arii distincte, astfel:

- Zona 1, în care prin volumul de activitate desfășurat unitatea realizează venituri care nu pot acoperi volumul cheltuielilor necesare pentru realizarea lor (V < C). Această situație este nedezirabilă pentru unitate deoarece nu se obține profit, situație ce duce la faliment.
- Zona 2, în care volumul de activitate realizat determină venituri care exced cheltuielile, respectiv unitatea obține un anumit profit şi îşi poate continua activitatea fără a risca falimentul (V>C).

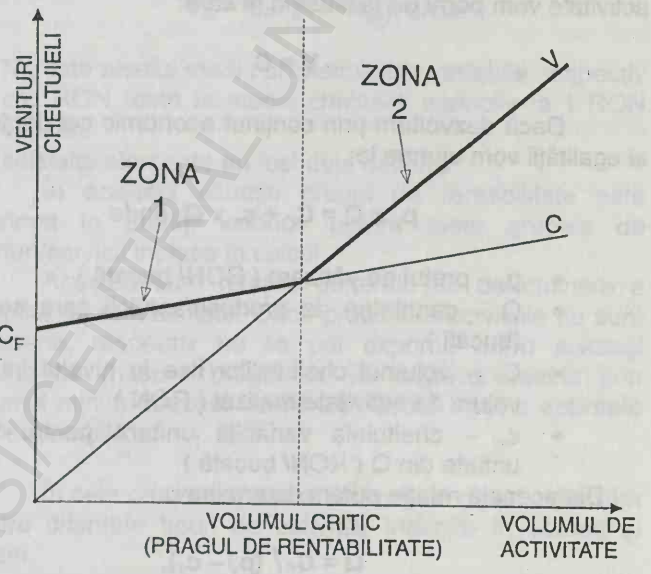

Figura 1.4 Reprezentarea grafică a pragului de rentabilitate

Cele două zone au un punct comun – intersecția celor două drepte Venituri şi Cheltuieli, conform graficului prezentat în Figura 1.4. Acest punct corespunde volumului critic de activitate în care nu se obține profit, dar nici nu se realizează depăşirea nivelului cheltuielilor de veniturile obținute. In acest punct profitul este egal cu 0.

Orice volum de activitate care se poziționează în stânga punctului de intersecție aparține primei zone, în timp ce un volum de activitate mai mare, respectiv în dreapta punctului amintit mai sus va fi inclus în cea de a doua zonă, cea dezirabilă.

Pentru a putea determina mai exact acest volum de activitate vom porni de la situația în care:

$$V = C$$

Dacă dezvoltăm prin conținut economic cei doi termeni ai egalității vom ajunge la:

$$p_v \times Q = C_F + c_v \times Q, \text{ unde}$$

- p_v – prețul de vânzare (RON/ bucată)
- Q – cantitatea de produse/servicii care se vinde (bucăți)
- C_F – volumul cheltuielilor fixe la nivelul întregului volum de activitate realizat (RON)
- c_v – cheltuiala variabilă unitară pentru fiecare unitate din Q (RON/ bucată)

Din această relație putem determina un

$$Q = C_F / (p_v - c_v),$$

respectiv pragul de rentabilitate, exprimat în unități fizice produs / serviciu.

Dacă produsele/serviciile nu sunt omogene, respectiv nu se pot exprima într-o aceeaşi unitate de măsură pragul se va exprima valoric prin volumul minim necesar de vânzări astfel încât o activitate să fie rentabilă.

Punctul de plecare este egalitatea:

$$V_t = C \text{ (vânzări totale = cheltuieli totale)}$$

$$V_t = \Sigma\, p_{vj} \times Q_j \text{ şi } C = C_F + \Sigma\, c_{vj} \times Q_j$$

Înlocuind în egalitatea inițială, şi împărțind relația cu volumul total al vânzărilor V_t ($V_t = \Sigma\, Q_j \times p_{vj}$) se obține în final relația:

$$V_{t0} = C_F / (1 - N_{cv}), \text{ unde}$$

- N_{cv} este nivelul mediu al cheltuielilor variabile, respectiv câți RON revin în medie cheltuieli variabile la 1 RON vânzări
- celelalte elemente au fost deja definite

În această situație pragul de rentabilitate este exprimat în unități valorice pentru toate grupele de mărfuri/servicii incluse în calcul.

Acestea sunt relațiile generale de determinare a pragului de rentabilitate. Dacă produsele/serviciile nu sunt omogene, respectiv nu se pot exprima într-o aceeaşi unitate de măsură pragul se va exprima valoric prin volumul minim necesar de vânzări astfel încât o activitate să fie rentabilă.

În cele ce urmează vom încerca să o particularizăm pentru diferitele tipuri de activități întâlnite în comerț şi turism.

A. ***Determinarea pragului de rentabilitate pentru activitatea de vânzare a mărfurilor în cadrul comerțului en-detail sau en-gros***

Pentru a putea particulariza relația generală trebuie să aducem în discuție situația specifică a comerțului în raport cu elementele care intervin în calcul.

Pentru o unitate comercială prețul de vânzare al mărfurilor nu reprezintă nivelul veniturilor realizate pentru că acea firmă trebuie să plătească unui furnizor un anume preț pentru acea marfă. De exemplu, un magazin comercial cu amănuntul cumpără o cantitate de sucuri naturale la un preț mediu unitar de 3 RON, iar la rândul lui le vinde clienților din magazin cu un preț mediu unitar de 3.7 RON. Veniturile obținute nu se identifică cu suma rezultată din vânzarea sucurilor, ci doar diferența între prețul de vânzare (pv)şi cel de cumpărare a mărfii (pc), respectiv 0.7 RON/ unitate. Această diferență între prețul de vânzare pv şi cel de cumpărare pc este ***adaosul comercial unitar*** (a) care revine magazinului din vânzarea mărfii, respectiv veniturile pe care acesta le realizează.

Adaosul comercial exprimat mai sus în mod absolut poate fi obținut şi prin aplicarea unei cote procentuale asupra prețului de vânzare, respectiv a celui de cumpărare. În situația în care procentul se aplică asupra prețului de vânzare vorbim de ***cotă de rabat*** (c_r), respectiv în cea de a doua situație cota se numește ***cotă de adaos*** (c_a).

Între cele două cote există o relație care pleacă de la egalitatea următoare:

$$a = c_r \times p_v = c_a \times p_c$$

de aici, putem stabili relația între cele două cote, respectiv:

$$c_r = c_a / (1 + c_a) \text{ sau}$$

$$c_a = c_r / (1 - c_r)$$

Din aceste venituri, magazinul trebuie să își acopere cheltuilile proprii, care sunt împărțite în fixe și variabile. Aceste cheltuieli sunt numite ***cheltuieli de circulație*** (C_c) și se referă la:

- Cheltuieli de transport pentru aducerea mărfii în magazin
- Cheltuieli de stocare/depozitare
- Cheltuieli de pregătire a mărfii pentru vânzare
- Cheltuieli salariale aferente personalului angajat
- Cheltuieli cu întreținerea și buna funcționare a magazinului
- Alte cheltuieli, cum ar fi reclame, promoții, service, etc.

În consecință, relația generală devine:

$$a \times Q = C_F + c_v \times Q, \text{ respectiv}$$

$$Q_0 = C_F / (a - c_v), \text{ unde}$$

- a este adaosul comercial unitar, exprimat în RON/ unitate de marfă
- Q, C_F și c_v au aceleași semnificații

Situația prezentată este valabilă la nivelul uneia sau a mai multor grupe de marfă care sunt omogene și astfel pragul de rentabilitate se poate exprima în unități fizice sau echivalente – de exemplu putem aprecia că, la nivelul unui raion de panificație trebuie vândute 300 bucăti de pâini, franzele, de diferite tipuri și greutăți, astfel ca activitatea raionului să fie rentabilă. Singurul element care apare în plus este că vom utiliza în calcul un adaos mediu comercial, un nivel mediu al cheltuielilor variabile iar cantitatea rezultată în urma calculului se referă la toate sortimentele pe baza cărora s-a determinat media. Formula corespunzătoare devine

$$Q_{t0} = C_F / (a_{mediu} - cv_{mediu}),$$

unde media se poate realiza prin ponderi cantitative ale diferitelor grupe de mărfuri în totalul de vânzări cantitative, având în veder că mărfurile sunt omogene, respectiv însumabile în unități echivalente.

O situație diferită apare atunci când dorim aprecierea nivelului pragului de rentabilitate la mai multe grupe de mărfuri care nu sunt omogene, astfel că nu are sens însumarea diferitelor grupe de mărfuri. În acest caz, indicatorul nu va putea fi calculat cantitativ ci se va exprima valoric prin volumul de vânzări care trebuie realizat în RON astfel ca activitatea să fie rentabilă.

Punctul de plecare este egalitatea:

A = C (adaos total = cheltuieli totale)

$$A = \Sigma\, a_j \times Q_j \text{ şi}$$

$$C = C_F + \Sigma\, c_{vj} \times Q_j$$

Înlocuind în egalitatea inițială, şi împărțind relația cu volumul total al vânzărilor V_t ($V_t = \Sigma\, Q_j \times p_{vj}$) se obține în final relația:

$$V_{t0} = C_F / (c_r - N_{cv}), \text{ unde}$$

- C_r este cota medie de rabat a tuturor grupelor de mărfuri, calculată pe baza ponderilor fiecărei grupe în total vânzări
- N_{cv} este nivelul mediu al cheltuielilor variabile, respectiv câți RON revin în medie cheltuieli variabile la 1 RON vânzări
- celelalte elemente au semnificațiile prezentate deja

B. *Determinarea pragului de rentabilitate pentru activitatea de vânzare a mărfurilor în cadrul alimentației publice*

În cadrul alimentației publice problema se abordează diferit datorită specificului ei. Pentru a determina pragul de rentabilitate, trebuie să reconsiderăm raționamentul prin care ajungem la un anumit nivel al profitului.

Astfel, o unitate de alimentație publică are un proces de obținere a profitului care se apropie mai degrabă de un proces de prestare de servicii în care punctul de plecare este tariful prestat pentru diferite tipuri de servicii, sau un eventual tarif mediu care în cazul alimentației publice devine încasare medie pe client.

În cadrul alimentației publice pragul de rentabilitate se va putea exprima fie prin numărul de clienți care trebuie serviți într-o anumită perioadă de timp în cadrul localului, pe baza unor încasări medii realizate în perioadele precedente, fie prin determinarea acelui volum de încasări care să exceadă nivelul cheltuielilor înregistrate.

În concluzie, formulele de determinare a pragului iau în considerare aceleaşi cheltuieli totale, împărțite în fixe şi variabile iar în locul adaosului comercial apare încasarea medie pe client.

C. ***Determinarea pragului de rentabilitate pentru activitatea de vânzare a mărfurilor în cadrul unităților de turism***

Pentru unitățile de turism adaosul comercial corespunzător unităților din comerț, respectiv prețul de vânzare, corespunzător unei activități tipic industriale se transformă în tarif de prestare a serviciului t_{ps} iar formula de bază devine:

$$Q_0 = C_F / (t_{ps} - c_v),$$

exprimat în număr de servicii prestate.

Dacă serviciile nu sunt omogene pragul se exprimă ca şi în celelalte situații similare prin volumul valoric al activității, respectiv:

$$V_{t0} = C_F / (1 - N_{cvmediu}),$$

exprimat în RON încasări.

În concluzie, putem aprecia că indicatorul pragului de rentabilitate este ca un barometru pentru managementul unității din punct de vedere a caracterizării stării privind rentabilitatea diferitelor activități din cadrul ei.

Totuşi, el rămâne un indicator orientativ din mai multe considerente, între care:

- Delimitarea între cele două grupe de cheltuieli, fixe şi variabile, este dificilă în multe situații concrete.
- Repartizarea greoaie a cheltuielilor fixe totale pe diferite grupe de mărfuri/ servicii pentru care dorim calculul pragului de rentabilitate.

- Repartizarea, nu întotdeauna corectă, a cheltuielilor variabile pe diferite grupe de mărfuri/ servicii ceea ce poate denatura valoarea mediilor statistice care intervin în calcul.
- Calculul pragului se realizează static la un anumit moment, față de care se pot schimba anumite elemente, ca de exemplu, prețuri de vânzare/cumpărare a mărfurilor sau tarife de prestare a serviciilor. Orice altă modificare este posibilă şi ea nu este luată în calcul.
- Caracterul static al pragului este în contradicție cu cel dinamic al pieței dar şi cu cel al cadrului organizatoric intern al unității, în sensul în care managementul poate şi trebuie să acționeze continuu, prin orice pârgie disponibilă, pentru îmbunătățirea rezultatelor.

În ciuda acestor minusuri, determinarea şi cunoaşterea valorii acestui indicator este importantă pentru că:

- *Oferă managementului de pe diferite nivele ierarhice informații orientative* cu privire la nivelul de activitate care trebuie desfăşurat, astfel ca acea grupă de activități să se situeze în zona favorabilă din punct de vedere a rentabilității, conform Figurii 1.4
- *Se poate calcula la nivel de ansamblu al unității, dar şi detaliat* pe diferite raioane, grupe de mărfuri – comerț sau cazare, unitate de alimentație publică, alte prestări servicii – turism
- *Managementul poate interveni să modifice anumite elemente* care influențează pragul de rentabilitate, în sensul în care doreşte să facă acest lucru. Astfel, el trebuie să fie preocupat ca acea activitate să realizeze profit în condițiile în care vinde cât de puțin posibil. Judecând la extrem, dacă o primă

unitate de marfă sau un prim serviciu prestat nu aduce profit, managementul trebuie să se preocupe ca cea de a doua unitate să realizeze acest obiectiv. Desigur, acest deziderat nu trebuie să se realizeze "cu orice preț", cum ar fi de exemplu creşterea adaosurilor comerciale ale magazinelor înainte de preocuparea de a reduce, dacă este posibil, anumite cheltuieli de circulație.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

CAPITOLUL II STRATEGIA UNITĂȚILOR DIN COMERȚ ȘI TURISM

2.1. Aspecte generale privind strategia: necesitate, definiție, tipuri
2.2. Elemente componente și etape de elaborare a strategiei
2.3. Planificarea strategică și operațională- instrumente de implementare a strategiei
2.4. Proiectarea serviciilor și a proceselor de prestare a serviciilor

2.1. Aspecte generale privind strategia: necesitate, definiție, tipuri

Realitățile concurenționale ale piețelor la începutul secolului 21 se caracterizează printr-o intensificare a luptei pentru menținerea pe diferite piețe. Unitățile sunt preocupate să ofere clienților lor o gamă largă de produse și servicii, caracterizate printr-un nivel ridicat al calității lor precum și prin elemente permanente de inovare, chiar și la nivelul unor componente.

În plus, globalizarea este un factor care impulsionează dezvoltarea a tot mai multe sectoare, iar din acest punct de vedere comerțul cu amănuntul, mai ales, este un sector reprezentativ prin intrarea pe piața românească a companiilor de profil internaționale.

Același fenomen se petrece și în turism la nivelul unităților de dimensiuni medii și mari prin preluarea unor hoteluri existente deja în diferite zone de interes turistic și modernizarea bazei lor materiale de către mari lanțuri hoteliere care au unități de cazare în întreaga lume.

În aceste condiții rolul elaborării și implementării unei strategii adecvate scopurilor stabilite devine unul esențial, fără de care unitatea s-ar îndrepta inevitabil spre faliment. Aceste strategii trebuie să fie parte componentă a celor elaborate la nivel internațional de către marile companiile internaționale

sau trebuie să fie o alternativă pentru acele unități care acționează independent pe piață, la nivel local sau regional.

Aceste realități sunt confirmate în cele două ramuri care fac obiectul acestei lucrări deoarece atât comerțul cât și turismul sunt piețe care au cunoscut o dinamică crescândă în ultima perioadă. Cele două sectoare se caracterizează printr-o ofertă diversificată de mărfuri și servicii, oferite la standarde ridicate de calitate.

Sintetizând, putem aprecia că necesitatea elaborării și implementării unei strategii în comerț și turism se datorează unor factori din mediul economic, social, ecologic, cultural, etc. ce caracterizează cele două sectoare legați de:

- Ritmurile crescânde de dezvoltare în cele două ramuri
- Intensificarea concurenței pe cele două piețe
- Apariția companiilor internaționale și dezvoltarea unor rețele competitive de unități ale acestora
- Existența unui potențial de dezvoltare în continuare pentru cele două ramuri
- Modernizarea continuă a comerțului și turismului, din punct de vedere a bazei tehnico-materiale
- Tendința de diversificare a activităților, în comerț, prin dezvoltarea rețelelor de hipermarketuri care oferă o gamă variată de servicii în același spațiu sau, în turism, prin diversificarea serviciilor hoteliere oferite
- Creșterea pretențiilor clienților și în consecință, eforturi tot mai mari din partea unității pentru satisfacerea cererii acestora
- Impunerea unor restricții locale, regionale sau naționale cu privire la protecția mediului înconjurător

Pe baza acestor factori fiecare unitate trebuie să își elaboreze o strategie flexibilă și adaptabilă la condițiile

dinamice ale mediului, în scopul obținerii, dar mai ales a menținerii unui avantaj competitiv.

Politica economică formează cadrul fundamental şi general în care acționează unitatea, indiferent de profilul ei. În cadrul ei se includ principii şi reguli economice, fiscale, legislative, ecologice, etc. care trebuie luate în considerare atunci când unitatea îşi stabileşte politicile proprii de dezvoltare.

Strategia unei unități *„constituie un set de acțiuni integrate şi coordonate menite să folosească competențele esențiale ale unei firme şi să determine un avantaj concurențional".*[1] Ea se stabileşte pe baza cadrului general determinat de politicile economice.

În conținut, strategia presupune stabilirea unor obiective pe termen mediu şi lung, modalitățile de acțiune, resursele şi termenele de realizare, astfel ca toate aceste elememte să definească intențiile viitoare ale unității.

Implementarea unei strategii se realizează prin intermediul unor programe defalcate din aceasta (tactici) care sunt elaborate pe unități de timp mai mici sau pe diferite compartimente din cadrul unității: de exemplu, atingerea unei cote de piață pentru următorii trei ani pentru un magazin comercial presupune elaborarea unor programe de vânzări în creştere pentru cei trei ani, precum şi acțiuni diferențiate ale unor compartimente care contribuie în cei tei ani la realizarea acestora: compartimentul de marketing va întreprinde acțiuni diferite ca şi conținut şi intensitate în corelație cu alte programe din unitate ale altor compartimente implicate în atingerea unor obiective generale sau derivate.

Din cele prezentate putem desprinde principalele elemente de diferențiere între strategie şi tactică, respectiv:

[1] BORZA, A., *Management strategic şi competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003, pag. 16

- Tactica reflectă programe de durate scurte – maxim 1 an, în timp ce strategia vizează orizonturi de timp cuprinse între 2-3 - 5-10 ani. Considerăm că, având în vedere dinamismul celor două ramuri comerț şi turism, nu este recomandabilă alegerea unor perioade prea mari pentru implementarea unor strategii şi recomandăm elaborarea lor pe 2-3 ani mergând până la maxim 5 ani.
- Pentru a implementa o strategie există mai multe posibilități, concretizate în variante propuse de strategie. Managementul de vârf trebuie să aleagă varianta optimă cu sprijinul acelor nivele implicate direct în elaborarea şi implementarea strategiei. Strategia se constituie într-o sumă de tactici, din punct de vedere al orizontului de timp, dar şi al conținutului ei.
- Responsabilitatea implementării şi evaluării unei strategii revine managementului de vârf în timp ce realizarea programelor tactice este sarcina nivelelor inferioare de management
- Obiectivele unei strategii sunt generale, în timp ce tactica vizează obiective derivate, cu grad de detaliere ridicat

Tipurile de strategii se pot clasifica după mai multe criterii, astfel;
a) *după conținutul afacerilor* din interiorul unității deosebim:

- Strategii de diversificare (1)
- Fuziuni şi achiziționări (2)
- Restructurări (3)
- Strategii internaționale (4)

(1). Sunt strategii caracterizate prin faptul că "*firma desfăşoară concomitent activități care corespund mai multor afaceri,din*

diferite ramuri sau domenii de activitate"[2]. Acest tip de strategie este întâlnit mai ales în comerț la firmele de dimensiuni mari, autohtone sau cu capital străin. De exemplu, Carrefour este o companie cunoscută în țara noastră doar datorită hipermarketurilor deschise în România, sub franciza grupului Hyparlo, Franța. De fapt, afacerea hipermarketurilor este doar o parte a afacerilor companiei pentru că ea are peste 11.000 de magazine comerciale în întreaga lume din care doar 898 erau la sfârșitul anului 2004 organizate ca și hypermarketuri[3]. Restul erau supermarketuri, magazine tip discount sau destinate construcțiilor și amenajărilor interioare. În realitate, Carrefour este primul distribuitor din Europa și al doilea din lume în domeniul comercial, după compania americană Wall Mart, care deține supremația pe piață, printr-o strategie de diversificare asemănătoare cu cea a companiei franceze. De remarcat că ambele companii au afaceri nu doar în sfera comerțului cu amănuntul, ci și în cea a comerțului engros, prin magazine de tip cash&carry.

(2). Fuziunea se realizează între cel puțin două firme cu scopul de a avea avantaje competitive superioare comparativ cu etapa în care ele acționau independent pe piață. Achiziția reprezintă cumpărarea portofoliului majoritar de acțiuni al unei firme cu scopul de a dezvolta afacerea proprie. Cele două strategii au fost și sunt întâlnite în domeniul comercial și turistic. Fuziunea ar putea fi recomandată unor unități mici și mijlocii care doresc să își extindă afacerile sau să devină un concurent mai serios la alternativa oferită momentan în comerțul cu amănuntul de companiile internaționale. Cea de a doua constituie o sursă importantă de creștere a eficienței economice a acelor unități care după 1990 au avut probleme legate de asigurarea competitivității pe piață. De exemplu, vinderea pachetelor majoritare de acțiuni a fostelor unități de cazare proprietate de stat de pe litoral către investitori care au

[2] BORZA, A., *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003, pag.117.

[3] http://www.carrefour.com/

avut resursele necesare modernizării lor şi astfel, au contribuit la dezvoltarea pieței turistice a litoralului românesc. Sau, în domeniul comerțului cu amănuntul cumpărarea pachetului majoritar a fostelor Alimentare şi modernizarea continuă a bazei lor tehnico-materiale, ceea ce a constituit o sursă de creştere a calității proceselor comerciale ce se desfăşoară în cadrul comerțului cu amănuntul.

(3). Se referă la " *schimbările care se produc în cadrul unei firme cu privire la mixul afacerilor acesteia sau la structura financiară."*[4] Este mai puțin întâlnită în cadrul comerțului şi turismului , doar în situații critice ale unor unități care nu mai pot face față competiției. De obicei în astfel de situații ajung firmele de dimensiuni mici şi medii care nu au acordat atenție elementelor strategiei până în acel moment.

(4). Acest ultim tip de strategie presupune extinderea afacerilor sau a firmelor la nivel internațional. În acest moment el se manifestă în țara noastră unilateral, atât pentru comerț cât şi pentru turism. Sensul este dinspre exterior spre interior, respectiv intrarea pe piața românească a companiilor străine. În comerț fenomenul este mai accentuat şi se petrece de câțiva ani buni, Metro a intrat în România acum 15 ani, Billa acum 10 ani iar în ultimii 2-3 ani grupurile Carrefour, Tengelmann, Kaufland se extind pe arii geografice tot mai largi. În turism, ritmul este mai puțin accelerat dar există deja lanțuri hoteliere internaționale care au intrat pe piața turistică din România, cu un număr mai mic de unități deschise comparativ cu comerțul: Marriot, Continental, Best Western, ş.a. Pentru alimentația publică este suficient de amintit compania McDonalds, care este în România din iunie 1995.

b). după sfera de cuprindere deosebim:

- strategii la nivelul firmei (1)
- strategii la nivelul afacerii (2)
- strategii funcționale (3)

[4] BORZA, A., *Management strategic şi competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003, pag.117

(1). Vizează firma în ansamblul ei şi cuprind ansamblul proceselor decizionale prin care se stabilesc obiectivele pe termen lung, precum şi programele corespunzătoare realizării acestor obiective. Conținutul acestei strategii este complex pentru că include aspecte economice, tehnologice, ale resurselor umane, comerciale, sociale, ecologice, etc. Din punct de vedere a obiectivelor urmărite la nivelul pieței aceste strategii pot fi de extindere, de stabilitate sau de restrângere.
(2). Acestea sunt incluse în strategia de ansamblu a firmei, dar pot prezenta diferențieri semnificative de la una la alta în cadrul aceleiaşi firme.
(3) Vizează anumite funcțiuni din cadrul firmei. Obiectivele sunt derivate din cele generale şi privesc strict un anumit departament: strategia de marketing, strategia de cercetare dezvoltare sau strategia financiară a unității.

Putem concluziona că în orice domeniu de activitate pentru o firmă este importantă cunoaşterea mediului intern şi extern astfel ca să îşi poată elabora şi implementa o strategie competitivă. De asemenea, ea trebuie să îşi stabilească o complexitate de strategii din tipurile prezentate mai sus încercând să fructifice avantajele potențiale şi să elimine impedimentele. În mod particular, condițiile pieței în turism şi comerț determină o concurență în creştere care conduce spre fixarea unor ținte caracterizate prin adaptare continuă, flexibilitate şi diversificare.

Exemplificări de diversificare a activităților în comerț şi turism se pot referi la:

- Intrarea în afaceri cu profil diferit comparativ cu cele existente – de exemplu, intrarea pe piața comerțului engros de către o unitate specializată în cadrul comerțului cu amănuntul, prin deschiderea unor depozite tip cash&carry
- Expansiunea teritorială prin dezvoltarea unei rețele la nivel regional, național sau internațional

- Deschiderea unei unități de alimentație publică în cadrul uneia cu profil de cazare
- Deschiderea unor baze sportive, de tratament sau de recreere, în cadrul unei unități turistice
- Lărgirea structurii sortimentale în cadrul comerțului cu amănuntul prin deschiderea unor raioane de vânzare noi
- Organizarea activității de distribuție a mărfurilor de către unitatea comercială, mai ales în cadrul comerțului engros

2.2. Elementele componente şi etapele de elaborare a unei strategii

Elementele componente ale unei strategii se referă la:

1. *misiunea* conține o descriere a grupelor de produse şi servicii care definesc obiectul de activitate al unității, precum şi piețele pe care aceasta va acționa. Important este ca misiunea să aibă în conținut şi câteva elemente de diferențiere în raport cu concurența, care să fie apoi detaliate prin obiectivele propuse.

Exemple:

1. "Ne straduim sa fim cel mai bun retailer din Romania, care ofera clientilor sai solutii complete si adaptate necesitatilor lor, prin cea mai variata gama de produse electronice, electrocasnice, IT&C si divertisment, cele mai mici preturi si cele mai bune solutii de achizitionare si servicii." [5]

2. "Misiunea noastra este sa fim cea mai buna companie de vanzare en-gros, tip Cash & Carry din intreaga lume

[5] http://www. altex.ro/

Pentru a atinge acest scop, trebuie ca noi, in calitate de grup, precum moleculele, sa ne unim energia, sa ne concentram si sa ne angajam sa facem din aceasta misiune cauza noastra comuna

A fi cei mai buni implica respectarea valorilor noastre esentiale si confirmarea standardelor noastre ridicate

Ridicandu-ne la inaltimeaa misiunii noastre vrem sa cream cea mai inalta valoare posibila pentru toti cei cu care lucram, si anume clientii, actionarii si furnizorii nostri"

Viziunea firmei Metro:
Ne angajam sa oferim valoare serviciilor pentru clientii nostri
Dorim sa fim recunoscuti drept cei dintai în domeniul comertului en-gros
Punem accent continuu pe nevoile si satisfactia clientului
Avem un format bine definit, adaptat cerintelor pietei locale
Angajatii sunt cea mai importanta resursa a companiei noastre
Suntem deschisi comunicarii transparente
Suntem eficienti si creativi în tot ceea ce facem
Clientii nostri au incredere in noi, iar noi suntem intotdeauna la dispozitia lor
Construim impreuna cu furnizorii nostri o relatie bazata pe beneficii reciproce
Crestem in mod constant valoarea banilor investiti în compania noastra[6]

3. "Spre deosebire de alti jucatori cu pretentii de pe piata de retail, strategia noastra este de a convinge clientii prin ceea ce facem si nu prin simple comunicate de presa referitoare la deschideri de magazine, lucru, care in final sa nu se confirme. Am citit multe articole in presa in decursul ultimilor ani, in care anumite lanturi nationale si internationale de retail declarau ca vor

---

[6] http://www.metro.ro/]

avea o intrare brusca si exploziva pe piata romaneasca. Neadeverindu-se, acest lucru a creat clientilor niste asteptari zadarnice. Este exact ceea ce noi dorim sa evitam, iar prin aceasta sa ne diferentiem de ceilalti competitori de pe piata de retail. Mai mult, Rewe doreste sa se extinda nu numai in orasele mari sau capitala (in prezent principalul beneficiar al formelor de retail la standarde civilizate), ci si in orase mai mici, inca ocolite de majoritatea magazinelor moderne.
Prin magazinul Penny Market dorim sa le oferim consumatorilor din orasele mai mici, neglijati pana acum, accesul la o forma de comert european, in care asteptarile acestora referitor la raportul calitate pret al produselor noastre sa le aduca satisfactie maxima, precum si acoperirea nevoilor zilnice.
Spre deosebire de alte magazine, in Penny Market clentii vor putea plati prin tichete de masa (Sodexho Pass, Accor Ticket Restaurant etc.) si carduri Visa sau Mastercard.
In plus fiecare magazin pe care il deschidem reprezinta un aport important la viata de zi cu zi a fiecarei localitati, la taxele locale si la crearea a cate 20-30 de locuri de munca intr-o companie dinamica si in plina expansiune.
Dorim sa ii asiguram pe toti clientii de calitatea, prospetimea si divesitatea articolelor care sunt prezente in sortimentul magazinelor Penny Market, portofoliul de produse fiind in mare masura similar cu cel prezent in magazinele Penny Market din Germania, Austria, Italia, Franta, Ungaria si Cehia.
Asteptam publicul cu multa caldura in magazinele noastre, sperand sa deveniti clientii nostri fideli si pe viitor. In acelasi timp speram sa va avem alaturi si pe parcursul expansiunii noastre viitoare."[7]

2. *obiectivele* sunt scopurile şi ţelurile pe care unitatea şi le propune pentru perioadele viitoare. Aceste obiective se formulează pornind de la realităţile mediului intern dar mai ales, de la cele ale mediului extern unităţii, pe baza elementelor distinctive pe care le conţine misiunea.
   Caracterul lor este general pentru că se referă la cadrul de ansamblu al unităţii. Prin conţinutul lor, obiectivele

[7] http://www.xxlmegadiscount.ro/

pot fi *economice* – realizarea unui anumit nivel al profitului, creşterea vânzărilor cu un anumit procent, cucerirea unor noi segmente de piață sau *sociale* – asigurarea unui echilibru ecologic, creşterea satisfacției clienților sau cele legate de salarizarea şi îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților.

De remarcat faptul că unele obiective pot fi exprimate prin indicatori cantitativi – rata profitului, indici de evoluție a vânzărilor în timp ce alții pot fi apreciați prin sisteme calitative-cantitative de evaluare, care pot avea caracter subiectiv – gradul de satisfacție a clienților.

Obiectivele pot fi *generale* sau *derivate*. Astfel mai multe obiective parțiale pot determina îndeplinirea unui obiectiv de ansamblu. Obiectivele parțiale pot fi realizate simultan sau depind unele de altele. Astfel, managementul trebuie să stabilească ordinea de îndeplinire a acestora astfel ca obiectivul general să fie realizat la timp.

3. *resursele* sunt reprezentate de totalitatea elementelor necesare pentru ca obiectivele stabilite pe diferite perioade de timp sau la diferite nivele ale unității să poată fi realizate conform planurilor elaborate anterior. Astfel, orice unitate din comerț sau turism are nevoie de echipamente, instalații, mijloace de transport, mobilier, aparatură informatică, pentru a–şi putea realiza activitatea sa de bază, comercializarea unor mărfuri, respectiv prestarea unor servicii turistice.

Pe lângă componenta materială este necesară şi componenta umană. Rolul acesteia este mult mai important în comparație cu cel dintr-o unitate producătoare de bunuri pentru că, mai ales în turism, satisfacția clientului are legătură directă cu prestația salariaților unității. Astfel, pentru atingerea obiectivelor, managementul trebuie să acorde o atenție continuă perfecționării pregătirii salariaților pentru ca aceştia să

poată contribui într-un mod direct sau indirect la îndeplinirea lor. În turism, de exemplu, ocuparea unor posturi se poate face numai dacă viitorul angajat a urmat în prealabil cursuri de pregătire pentru postul respectiv. O premisă importantă pentru îndeplinirea obiectivelor unei unități trebuie să fie dezvoltarea şi afirmarea unei culturi organizaționale a unității, caracterizată prin relații interpersonale deschise, mediu propice pentru stimularea inițiativelor personale sau promovarea echipelor de lucru ca şi mijloc de realizare a unor sarcini. În acest sens putem exemplifica prin faptul că multe unități comerciale folosesc deja echipe de vânzare, şi nu indivizi, chiar dacă în interiorul unei astfel de echipe putem întâlni tehnici individuale de motivare.

Resursele se împart în două categorii, *tangibile* şi *intangibile*. Pornind de la această clasificare trebuie precizat faptul că, o sursă potențială de avantaj competitiv o constituie cu prioritate acele resurse din cea de a doua grupă – reputația brandului sau a unității, brevete, licențe, elementele specifice ale culturii organizaționale, etc. deoarece copierea sau reproducerea lor este mai dificilă comparativ cu cele tangibile. Astfel, două unități hoteliere pot fi încadrate pe aceeaşi categorie de clasificare, conform legislației în vigoare, dar între ele există diferențiere din punct de vedere al calității serviciilor sau a unor elemente specifice de cultură organizațională.

4. *termenele* reprezintă defalcarea în timp a diferitelor obiective. Aici trebuie urmărită pentru fiecare acțiune în parte, respectarea termenelor de începere, a celor intermediare şi a celor finale de realizare. Activitățile trebuie programate în funcție de gradul lor de dependență sau de suprapunere, astfel ca durata de îndeplinire a obiectivului final să fie minimă. Principala sursă de avantaj competitiv din punct de vedere al

termenelor este, prin urmare, minimizarea duratei de satisfacere a cererii unui client.

5. *avantajul competitiv* este cel mai important dintre elementele componente, deşi este invizibil. Practic, orice demers strategic are ca finalitate realizarea unui avantaj competitiv.

   În stadiul actual de devoltare a pieței, pentru unitățile din comerț pot fi considerate surse de avantaj competitiv prețul de desfacere a mărfurilor, diversitatea ofertei pentru o grupă de mărfuri, calitatea procesului de vânzare- autoservirea, ca şi formă modernă de vânzare, serviciile postvânzare oferite de către diferiți comercianți sau sistemul logistic care stă în spatele unității comerciale propriu-zise.

   Pentru unitățile din turism putem aminti ca şi surse potențiale de creare a avantajului competitiv gradul ridicat de confort, calitatea serviciilor oferite, varietatea lor, etc.

   De multe ori avantajul competitiv se poate obține uşor, dar este mult mai dificilă păstrarea lui pe termen îndelungat. Acest deziderat se poate realiza doar printr-o preocupare continuă pentru analiza pieței şi evaluarea continuă a feed-backului ei astfel ca politicile de vânzări să fie adaptate permanent la cerințele clienților.

Pentru ca o unitate să poată să obțină un avantaj competitiv ea trebuie să se situeze deasupra unui "prag de competitivitate" (PC). În concepția noastră, acest prag de competitivitate presupune ca întreprinderea să aibă pe piață acele rezultate care să-i permită să nu piardă poziția pe care o dobândeşte la un moment dat.

PC este o noțiune deosebit de dinamică, pentru că teoretic poate fi pierdut în orice moment, odată cu apariția unor alte mărfuri sau servicii asemănătoare ca nevoi care satisfac cererile clienților într-o măsură mai mare decât cele

inițiale și, în concluzie, determină deplasarea segmentului de clienți dinspre prima companie spre cea de a doua, care are produse / servicii mai solicitate de piață.

Pe de altă parte, pe cât se poate pierde de ușor, pe atât se poate atinge de greu. Atingerea și depășirea pragului de competitivitate este o consecință a unei strategii bine puse la punct. Astăzi, în condițiile intensificării luptei concurențiale, în tot mai multe domenii economice, a te menține pe o piață devine un obiectiv din ce în ce mai greu de realizat. În comerț sau turism competiția este puternică și are un caracter de globalizare tot mai pronunțat. Astfel, creșterea circulației turistice are consecințe dinamizatoare în ambele domenii amintite și determină exigențe tot mai mari din partea clienților. Aspecte legate de siguranța alimentară, standarde de calitate sau securitatea turiștilor în diferite zone turistice sunt aspecte din ce în ce mai importante și devin surse de creare a avantajului competitiv.

Pragul de competitivitate (PC) se poate privi ca o extensie la nivel strategic a pragului de rentabilitate (PR). Despre acesta din urmă am vorbit în capitolul precedent și am subliniat locul său de barometru în ceea ce privește starea de rentabilitate sau de nerentabilitate a unei activități.

Față de PC, PR este o noțiune mult mai concretă, fapt ce rezidă și din definiția sa. De asemenea, obiectivul de a- l atinge este mult mai ușor de realizat și chiar de susținut (în condiții stabile ale producției din punct de vedere organizatoric trebuie produs într-un anumit interval de timp acel volum minim al producției, respectiv pragul de rentabilitate).

Ceea ce diferă în abordarea celor două praguri este faptul că, în timp ce PR rezultă din mediul intern al întreprinderii - fiind rezultatul activității concrete desfășurate în interiorul subunităților acesteia, PC își deplasează centrul de greutate în mod evident spre piață - mediul extern al întreprinderii. Cu alte cuvinte, nu este suficientă preocuparea exclusiv internă pentru ca totul să meargă bine dacă nu se acordă atenție și pieței (concurenților). În momentul în care o firmă dobândește un avantaj competitiv rezultatul pe care

trebuie să îl obțină în mod obligatoriu *pe termen lung* este de a realiza profituri peste nivelul mediu al industriei respective, ceea ce determină rate superioare a dividendelor, în ultimă instanță, pentru acționari.

Nivelul celor două praguri determină 4 situații posibile, astfel:

1. *situația în care ambele praguri sunt depășite*. Această situație este cea dezirabilă de orice unitate, indiferent de sectorul în care funcționează. Ea obține profit în prezent și, în consecință, dispune de resurse pe care le poate folosi pentru a-și menține avantajul competitiv dobândit. Cu un management competent o astfel de unitate are o poziție bună pe piață pe care și-o poate consolida.
2. *situația în care pragul de rentabilitate este depășit, dar unitatea nu atinge pragul de competitivitate*. Această stare se poate datora unei situații conjuncturale și nu trebuie să se mențină pe termen mediu sau lung. Ea arată că unitatea nu este pregătită să facă față unei concurențe intense și, dacă nu face eforturi în acest sens profiturile vor scădea în perioadele viitoare. Într-o astfel de situație se află în acești ani multe unități comerciale cu amănuntul de dimensiuni medii și mici care și-au pierdut clienții o dată cu apariția și extinderea unor lanțuri de magazine care au acordat atenție avantajului competitiv. În situații similare au fost și unități de cazare sau de alimentație publică care s-au văzut în situații critice și au lichidat afacerea. Această situație se identifică în fapt cu acele unități care nu au realizat până în momentul eșecului că necesitatea elaborării și implementării unei strategii este evidentă.
3. *situația în care, deși nu se obține profit – unitatea lucrează sub pragul de rentabilitate, se depășește pragul de competitivitate*. Această stare dovedește că unitatea are elaborată o strategie a cărei rezultate se

vor vedea în perioadele viitoare. Dacă managementul este performant situația va deveni cu siguranță una dezirabilă în viitor. Un exemplu practic în acest sens este McDonalds Inc. care nu a înregistrat profituri în primele perioade în România dar cu siguranță, a ridicat nivelul prestărilor de servicii de alimentație publică pe sectorul fast food. O astfel de strategie poate fi caracteristică unei unități când ea dorește să intre pe o piață nouă, cum a fost și situația companiei mai sus menționate.

4. *ultima situație este cea în care nu se atinge nici unul dintre cele două praguri* , care nu este dorită de nimeni și care practic se poate remedia greu chiar și cu un management performant în locul celui necompetitiv de până atunci. O astfel de unitate va merge spre faliment și va ieși de pe piață.

Etapele de elaborare a unei strategii sunt:

I. *Analiza situației curente* prin realizarea unei analize diagnostic care să includă analiza eficacității, a eficienței economice și a competitivității. Este recomandabilă o detaliere cât de mult posibilă pentru ca rezultatele analizei să fie cât maiaproape de starea ei reală.

II. *Propunerea și analizarea perspectivelor de viitor*, prin intermediul unei analize SWOT, care să evidențieze particularitățile mediului intern și extern. Din această analiză se pot detașa elementele potențial generatoare de avantaj competitiv urmând ca obiectivele care se vor stabili să le includă sub diferite forme și termene.

III. *Stabilirea unor direcții viitoare de acțiune* și elaborarea unor variante care să reflecte aceste direcții. Dintre acestea se va alege acea variantă care corespunde restricțiilor impuse din diferite puncte de vedere. Aici pot apărea contradicții între mediul intern și cel extern, cum ar fi de

exemplu piața care, printr-o restrângere a cererii va genera efecte asupra mediului intern al unității, prin reconsiderarea unor alternative inițiale care nu țineau cont de diminuarea cererii.

IV. *Implementarea strategiei*, defalcarea obiectivelor pe perioade scurte şi pe diferite compartimente şi stabilirea planurilor şi a programelor care trebuie realizate.

V. *Evaluarea şi controlul* este ultima etapă de elaborare, care este foarte importantă pentru feedbackul pe care îl oferă şi pentru posibilitatea de a lua măsuri de corecție.

2.3. Planificarea strategică şi operațională- instrumente de implementare a strategiei

După etapa de elaborare a unei strategii urmează aceea a stabilirii mai multor variante de acțiune finalizată cu realizarea unui cadru general în care se va implementa programul stabilit.

Planificarea strategică reprezintă "*procesul de analiză a misiunii prezente a organizației şi a mediului şi apoi prezentarea unui ghid pentru deciziile şi rezultatele de mâine*"[8].

Planificarea operațională constă în stabilirea unui program de acțiune prin care se pun în practică elementele ghidului anterior şi se obțin bunurile sau serviciile din cadrul unității.

Pentru orice unitate, indiferent de specificul ei punctul de plecare este piața şi satisfacerea nevoilor ei. Din acest punct de vedere este foarte important pentru o unitate comercială cu amănuntul, de exemplu, să îşi propună obiective în concordanță cu piața pentru a evita situația în care, prin programul de vânzări fie nu reuşeşte să satisfacă

[8] Adam, E. E., Jr. Ebert, R., Managementul producției şi al operațiunilor, editura Teora, Bucureşti, 2001, pag.46

cererea, fie rămâne cu marfă nevândută, acumulând stocuri. Planificarea strategică trebuie să includă în conținutul ei aspecte legate nu doar de volumul vânzărilor, ca și activitate de bază în cadrul comerțului dar și pe cele legate de alte elemente colaterale cum sunt nivelul stocurilor, politicile de aprovizionare sau promovarea mărfurilor din cadrul unității. În același timp, programele operaționale vor detalia toate aceste componente în timp și în spațiu.

Pentru o unitate de alimentație publică situația poate fi similară iar aceasta trebuie să își determine planuri-meniu cât de detaliate în timp pentru a evita situațiile de criză. Este recomandabil ca acestea să fie realizate pe cel mult o săptămână, având în vedere gradul de perisabilitate al multor preparate sau semipreparate. Și aici planificarea strategică include și alte componente legate de aprovizionare, transport sau marketing, care vor fi detaliate ulterior prin planificarea operațională.

Unitățile din turism, fie cele de cazare sau agențiile de turism trebuie să își elaboreze direcțiile de acțiune pe următorii ani – planificarea strategică, dar și cele pe termene scurte, cum ar fi de exemplu planul de acțiune pentru un sezon turistic. Acesta trebuie să ajungă la detalii pe termene cât de precise dar și pe componente cât mai restrânse ca și spațiu-planificarea operațională.

Indiferent de specificul unității, este important să existe un proces continuu de transmitere a feedbackului astfel ca, acolo și atunci când este cazul, să se treacă la luarea unor măsuri corective.

Atât în cadrul planificării strategice dar și a celei operaționale, apare o latură formală și una informală. Prima este o activitate coordonată și organizată într-un grup de angajați care sunt direct responsabili de realizarea unui plan strategic sau operațional în timp ce a doua se bazează pe intuiția și experiența unor persoane în diferite situații date. Cele două laturi trebuie să se completeze reciproc astfel ca eficiența finală a activităților desfășurate să fie maximă.

De asemenea, există în momentul actual o tendință de reducere a perioadelor de timp corespunzătoare celor două tipuri de planificare. Acest aspect se datorează ritmurilor tot mai accelerate de modificare a cerințelor pe diferite piețe, globalizării sau extinderii influențelor diferitelor companii internaționale, mai ales în domeniul comercial sau turistic. Strategiile elaborate pe termene mari îşi pierd din actualitate pe măsura trecerii anilor astfel că, pentru cele două ramuri amintite, considerăm ca recomandate perioade de maxim 3 ani.

Apariția şi dezvoltarea pe scară largă a Internetului şi Intranetului creează premise pentru prelucrarea unor date şi informații "on line", ceea ce poate duce la o reducere a perioadelor şi pentru programele pe termen scurt – de exemplu, cumpărarea unei anumite mărfuri într-un supermarket X se transmite pe loc în întreg sistemul informatizat. Transmiterea unei noi comenzi către depozitul centralizat se va putea face direct la atingerea unui nivel minim de stoc, care este de asemenea evidențiat prin sistemul soft. În plus, acesta preia în acelaşi timp informații de la un alt supermarket Y, astfel că el cunoaşte în orice moment situația pentru o anumită grupă de marfă, atât analitic, cât şi global. Timpul în care datele se procesează prin sistem este incomparabil mai mic cu situația clasică în care hârtiile se transmit de la un salariat la altul. Toate acestea determină o adaptabilitate mai rapidă a programelor şi, implicit, o posibilitate de a elabora programe pe termene mai scurte.

Instrumentul practic prin care se concretizează elementele componente ale planificării strategice şi a celei operaționale este *planul*. Acesta este "*documentul elaborat sub o anumită formă scrisă, pe baza unei metodologii bine precizate prin care se concretizează elementele strategiei economice luate în ansamblul ei sau pe diferite componente şi*

se precizează sarcinile care revin diferitelor compartimente de producție şi funcționale pe diferite perioade de timp" [9].

Planul strategic vizează un orizont de timp de câțiva ani – maxim 5 şi este, în esență, o planificare de perspectivă a principalelor domenii şi grupe de activități din cadrul unei unități. Etapa de evaluare şi de control asupra obiectivelor planului strategic şi a gradului lor de îndeplinire este importantă, pentru ca în cel mai scurt timp să se poată lua măsurile corective sau, dacă este cazul, cele legate de reconsiderarea unor obiective. Scenariile care se fac la elaborarea planului strategic nu pot ține cont cu certitudine de toate elementele din mediul intern şi extern care vor determina anumite rezultate, motiv pentru care se impun astfel de ajustări. Principalul instrument prin care se realizează adaptarea la condițiile de mediu este planul operațional.

Planul operațional vizează un orizont de timp de maxim un an şi este o planificare curentă a activității. Prin intermediul lui se realizează o îmbunătățirea indicatorilor prevăzuți în planurile strategice, respectiv adaptarea la condițiile concrete ale momentului.

Dacă luăm ca exemplu o unitate cu profil comercial, ea trebuie să aibă un plan general, atât la nivel strategic, cât şi operațional, care să fie defalcat pe principalele componente: vânzări, stocuri, aprovizionare, transport, resurse umane, etc. În cazul companiilor internaționale putem aprecia că ele au planuri strategice elaborate la nivel central, care se defalcă diferențiat pe diferitele unități din teritoriu dar păstrează şi elemente comune stabilite la nivelul centralizat.

Pentru o unitate cu profil turistic situația este similară doar că diferă componentele, astfel: cazare, întreținere spații de cazare, alimentație publică, alte servicii – strategie pe componente ale afacerii sau aprovizionare, transport, resurse umane, marketing – strategie la nivelul funcțiunilor.

---

[9] NAGHI, M., STEGEREAN, R., *Managementul unităților din turism şi comerț*, vol. II, Editura EcoExpert, Cluj-Napoca, 2001, pag.66

Între diferitele părți componente ale planului există interdependențe şi convergențe, care tind spre realizarea obiectivelor strategice de ansamblu stabilite prin planul strategic.

2.4. Proiectarea serviciilor şi a proceselor de prestare a serviciilor

Serviciile constituie un sector cu o pondere în creştere comparativ cu cel al produselor. Atât comerțul, cât şi turismul au ca obiect de activitate prestarea de servicii comerciale, respectiv turistice.

Etapele proiectării unui serviciu sunt similare cu cele ale unui produs, respectiv:

- *Identificarea nevoilor consumatorilor şi elaborarea unui concept nou de serviciu* care să le satisfacă: de exemplu, compania McDonalds a identificat ca o nevoie pentru consumator pe cea legată de posibilitatea servirii mesei în condiții minime de timp şi astfel a apărut conceptul fastfood.
- *Proiectarea detaliată a serviciului*, inclusiv echipamente, materiale necesare, resurse umane implicate. Aici se diferențiază serviciile care includ componente fizice comparativ cu cele care nu conțin astfel de elemente, în sensul că primele pot include testări, analize, elaborarea unui prototip exact ca şi în cazul produselor, în timp ce celelalte,nu.

Dezvoltarea informaticii şi utilizarea Internetului creează oportunități multiple în ceea ce priveşte proiectarea unui serviciu de către client, mai ales în domeniul serviciilor turistice de bază. Prin accesarea unui site clientul îşi poate stabili anumite elemente caracteristice legate de cazare – număr de camere, categorie de clasificare, preț, de alimentație publică sau îşi poate rezerva biletul de avion, în cele mai mici detalii.

În cazul comerțului putem aprecia că există componente materiale, echipamente care luate individual, pot fi testate şi pretestate înainte de a fi introduse în unitate – de exemplu, un model nou de casă de marcat sau un utilaj nou de manipulare transport care poate determina rezultate diferite în procesul de comercializare. O casă de marcat cu bandă transportoare determină o reducere a timpului de încasare a mărfurilor, comparativ cu una clasică

În condițiile actuale ale concurenței şi având în vedere particularitățile comerțului şi a turismului legate de piață, putem sublinia corelația din ce în ce mai strânsă a activității de proiectare a serviciilor comerciale / turistice cu marketingul. Acesta trebuie să ofere un puls continuu al pieței şi al dinamicii ei astfel ca unitatea să poată să răspundă prompt unor cerințe noi şi variate.

Procesele de prestare a serviciilor sunt cel puțin la fel de diverse ca şi cele de producție. Există doi factori care determină, în diferite combinații gradul de varietate al procesului de prestare: contactul cu clienții şi intensitatea muncii[10].

Contactul cu clienții are loc în două moduri. Primul se referă la implicarea lor în proiectarea / personalizarea serviciului. În alegerea unui pachet de vacanță, de exemplu, agenția de turism poate oferi un pachet existent, în care gradul de personalizare este redus sau clientul îşi poate alege, în limitele impuse de agenție, destinația, durata sejurului sau gradul de confort, serviciile de alimentație publică sau alte servicii. Această a doua alternativă determină un grad ridicat de personalizare. Un exemplu din sfera comercială în acest sens poate fi alegerea de către un client al unui dealer auto a caracteristicilor viitoarea maşini pe care o doreşte. Desigur că aici gradul de personalizare este vizibil mai redus, dar mult mai mare dacă îl comparăm cu cel de acum 15 ani. Şi la

[10] Adam, E. E., Jr. Ebert, R., Managementul producției şi al operațiunilor, editura Teora, București, 2001, pag.147-148

dealerul auto oferta standard există dacă este solicitată de cumpărător.

Al doilea mod este legat de crearea serviciului. În cele două situații prezentate întâlnim cazul unei implicări reduse din partea clientului, comparativ cu alte servicii în care prezența clientului este absolut necesară – de exemplu, o intervenție chirurgicală.

Intensitatea muncii diferențiază diferitele categorii de servicii de la cele cu grad ridicat de intensitate al muncii la cele slab intensive din acest punct de vedere. Primele implică un volum mare de muncă iar celelalte investiții mari de capital.

Din această perspectivă, procesele de prestare a serviciilor pot fi:

- *Procese de prestare cvasi-productive*: servicii poştale, serviciile automatelor bancare, alte servicii bancare, servicii comerciale
- *Procese de prestare de servicii de masă*: restaurante cu autoservire, învățământ, asistență medicală curentă, spectacole, servicii turistice standardizate
- *Procese de prestare de servicii personalizate*: curse charter de transport, tratament medical, servicii de alimentație publică, servicii turistice flexibile
- *Procese de prestare profesionale de servicii*: consiliere juridică, consultanță, diagnostic medical, consiliere psihologică

Exemplu. Pentru proiectarea şi realizarea unei noi unități comerciale trebuie să se realizeze următorii paşi:

1. studierea prealabilă a pieței pentru determinarea nivelului cererii potențiale în zona respectivă
2. alegerea locului de amplasare şi începerea demersurilor pentru achiziționarea terenului necesar, a autorizațiilor de construcție şi a studiilor de pre şi de fezabilitate necesare

3. începerea construcției și finalizarea ei
4. amenajarea interioară a sediului conform celor prevăzute în studiile anterioare privind modul de amplasare a raioanelor, a spațiilor de circulație în interiorul magazinului precum și a altor spații necesare: spații de depozitare, spații tehnice, spații administrative. Dotarea cu mobilier și echipamentul corespunzător
5. angajarea personalului necesar și împărțirea atribuțiilor fiecărui angajat
6. aprovizionarea cu marfă a magazinului
7. amplasarea mărfurilor conform organizării raioanelor

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL III MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR COMERCIALE CU AMĂNUNTUL

3.1. Comerțul cu amănuntul (CA) – stadiu al circulației mărfurilor
- **3.1.1. Considerații generale**
- **3.1.2. Forme de vânzare**
- **3.1.3. Cadrul organizatoric de ansamblu al CA**

3.2. Unități organizatorice în cadrul CA
- **3.2.1. Magazine mari și foarte mari**
- **3.2.2. Magazine mici**
- **3.2.3. Alte forme de organizare**

3.3. Comerțul fără magazine. Prezent și perspective
- **3.3.1. Forme de manifestare ale comerțului fără magazine. Avantaje și dezavantaje**
- **3.3.2. Comerțul electronic cu amănuntul (CEA)**

3.4. Procese operative din cadrul CA

3.5. Eficiența economică și socială în cadrul CA

3.1. Comerțul cu amănuntul (CA) – stadiu al circulației mărfurilor

3.1.1. Considerații generale

Comerțul reprezintă, așa cum am arătat în primul paragraf al capitolului I, o punte de legătură între producătorul de bunuri sau prestatorul de servicii și beneficiarul final al acestora, respectiv consumatorul.

CA reprezintă stadiul final al circulației mărfurilor, respectiv acela în care marfa ajunge la consumatorul final după ce a parcurs toate stadiile intermediare.

Comerțul cu amănuntul are următoarele caracteristici:

- *Obiectul de activitate al CA îl constituie orice schimb care se desfășoară între două părți, vânzător și cumpărător, care se realizează pe baza unui transfer de bani.* De aici, putem spune că în sfera CA nu intră

doar acele schimburi în care marfa este un bun material, ci şi cele care tranzacționează servicii – servicii bancare, turistice, de asigurări, medicale, educaționale, publice, de consultanță, ş.a.. Un element important de menționat ar fi că la unele servicii prețul nu reprezintă întotdeauna valoarea de piață a acelui serviciu, dat fiind faptul că el poate fi susținut total sau parțial prin bugetul de stat.

- *Transferul de bani se poate realiza prin mai multe modalități* – plata în numerar (cash), card bancar sau alte instrumente bancare agreate file de plată, cecuri, mandate poştale, ş.a. Asistăm în prezent la o tendință de reducere a plăților cash, în favoarea cardurilor bancare dar şi a altor instrumente moderne de plată.
- *Cele două părți implicate în schimb sunt de obicei, o persoană juridică* – vânzătorul, respectiv unitatea comercială cu amănuntul şi o persoană fizică – cumpărătorul, respectiv consumatorul
- *Unitatea comercială cu amănuntul îşi procură mărfurile din sfera comerțului en gros sau direct de la producător.* Indiferent de sursă, cantitățile aprovizionate sunt, de regulă, variate din punct de vedere sortimental, dar de cantități mai mici decât cele tranzacționate în comerțul engros.
- *Beneficiarul CA cumpără*, de asemenea, *în cantități reduse*, de multe ori egale cu unitatea
- Pe baza ultimelor două caracteristici putem deduce că *în stadiul CA cantitățile tranzacționate sunt mai mici* în comparație cu stadiul precedent, comerțul engros
- În cadrul CA *are loc o modificare a structurii sortimentale a mărfurilor şi reaşezarea lor în conformitate cu cerințele consumatorilor finali.* De exemplu, o unitate comercială cu amănuntul care este specializată în vânzarea încălțămintei se aprovizionează direct de la producătorii de încălțăminte sau de la engrosurile specializate cu diferite modele,

culori sau mărimi. Aceste mărfuri trebuie reaşezate pe rafturile magazinului după alte criterii prioritare decât firma producătoare sau comerciantul engros – model, culori, sezon, etc. Astfel, aprovizionarea rafturilor magazinului se realizează în condiții de eficiență sporită din punct de vedere al timpului, în primul rând.

CA şi ritmurile sale de dezvoltare au cunoscut în ultimii ani valori ridicate, într-un mediu dinamic aflat în transformări continue. Această tendință se menține şi în viitor şi va influența organizarea şi conducerea unităților comerciale, determinând perfecționarea continuă a componentelor manageriale. Din acest punct de vedere managerii vor trebui să găsească soluții pentru a-şi vinde mărfurile pe piețe din ce în ce mai "aglomerate", unde competiția bazată pe timp şi raport calitate-preț devine tot mai evidentă.

Cele mai importante influențe asupra organizării activităților în cadrul CA se referă la[1]:

1. În majoritatea țărilor dezvoltate economic, *procesul de modernizare a rețelei comerciale a însemnat o concentrare a mai multor grupe de mărfuri într-un acelaşi spațiu*, care a determinat o creştere a numărului de unități mari şi foarte mari în detrimentul celor medii şi mici. În aceste unități mari se îmbină diferite forme de comercializare a mărfurilor, ceea ce constituie o sursă de avantaj competitiv.
2. Ca şi formă juridică s-au dezvoltat *marile companii internaționale* WalMart, Carrefour, Metro Group, Tengelmann, Rewe, ş.a. care încorporează în interiorul lor *concepte variate de distribuție*, concretizate în diferite tipuri de unități. De regulă, aceste companii acoperă în

[1] Adaptare după Patriche, D., coordonator, Stănescu, I., Grigorescu, M., Felea, M., *Bazele comerțului*, Editura Economică, Bucureşti, 1999, pag. 98-119

diferite proporții majoritatea sectoarelor din comerț, cu amănuntul sau engros. Acestea operează cu sute de unități, în proprietate sau francizate, prin diferite colțuri ale lumii, realizând cifre de afaceri impresionante.

3. Aceşti coloşi financiari *au puterea de a schimba radical regulile pieței* astfel că devine dificil să supraviețuieşti alături de ei. Începând cu prețul scăzut al mărfurilor şi terminând cu implementarea unor programe de aprovizionare eficiente, totul va duce spre obținerea avantajului competitiv.
4. Intrarea pe piața românească a acestora a determinat *o schimbare a conceptelor manageriale*. Astfel managerii români au fost în situația de a aplica strategiile formulate de "compania mamă", iar acolo unde aceasta le oferă libertate de acțiune sunt puşi în fața unor situații nemaintâlnite: găsirea celor mai buni furnizori, stabilirea unor politici de aprovizionare eficiente, modul de abordare a clienților, etc.
5. *Lărgirea conceptelor de distribuție existente* prin apariția şi dezvoltarea unor tipuri noi de unități, care pot fi complet noi sau derivate din cele existente. Astfel, sunt cunoscute deja unități ca supermarketul sau hipermarketul în oraşele mari sau foarte mari din țara noastră în timp ce, pentru oraşele mijlocii, devine tot mai popular magazinul de tip discount, promovat în diferite regiuni ale țării de grupurile germane Tengelmann - magazinele Plus sau Rewe – magazinele Penny sau XXL.
6. *Integrarea funcțională a practicilor de marketing* în activitatea CA devine o necesitate datorită regulilor dure ale pieței, din dorința comerciantului de a satisface segmente tot mai diversificate de consumatori.

BCU IASI

7. *Apariția unor forme noi de vânzare,* care au un potențial mare de creştere, datorat unor factori cum ar fi economia de timp sau posibilitatea de a alege dintr-o varietate mai mare sortimentală comparativ cu magazinul clasic: vânzările fără magazine.
8. *Internaționalizarea comerțului cu amănuntul* prin dezvoltarea tot mai intensă a comerțului electronic, paralel cu crearea posibilităților electronice de plată şi creşterea gradului de securitate al tranzacțiilor electronice.

3.1.2. Forme de vânzare

Există două forme principale de vânzare a mărfurilor care se desfăşoară în cadrul CA, vânzarea clasică şi cea prin autoservire.

Vânzarea de tip clasic este caracterizată prin:

- *Intermedierea actului de vânzare cumpărare de către o persoană* angajată în cadrul unității, în sensul că transferul de marfă se face prin intermediul acesteia. Există situații în care aceeaşi persoană face atât transferul mărfii, cât şi pe cel al banilor, fapt care contravine celor mai elementare norme de igienă: de exemplu, vânzarea de pâine în piețe agroalimentare la diferite tonete sau chioşcuri sau chiar vânzarea de produse agricole în cadrul aceloraşi piețe
- *Cumpărătorul nu are un acces direct la marfa* pe care o doreşte, decât prin intermediul persoanei de mai sus – vezi situația unui raion de mezeluri în care mărfurile nu sunt preambalate
- *Există două spații distincte care nu se intersectează,* corespunzătoare vânzătorului, respectiv clientului, spații care sunt despărțite de o tejghea / masă

- Datorită perioadelor de aşteptare pentru a fi serviți, *fluxul de clienți determină cozi în interiorul unității* ceea ce produce o îngreunare a fluxului de circulație a clienților şi, implicit, un anume grad de disconfort
- În multe situații *există suprapuneri între fluxurile de circulație din interiorul unității*, clienți, salariați, marfă - la unele unități cu spații mici aprovizionarea se face printre clienții care stau la coadă, ceea ce sporeşte tensiunea şi disconfortul în acea unitate şi poate genera chiar furturi datorită acestor stări de confuzie. De regulă, astfel de unități nu dispun nici de sisteme de alarmă sau camere video de supraveghere.

Vânzarea prin autoservire se caracterizează prin:

- *Clientul are acces direct la marfă* datorită dispariției spațiului de demarcație între el şi vânzător
- *Angajații de pe raioane au atribuții legate de furnizarea informațiilor* solicitate de unii clienți şi nu mai intervin direct în actul de schimb decât dacă sunt solicitați
- *Spațiile dintre rafturi sunt dimensionate corespunzător* pentru a eficientiza fluxurile de circulație din interiorul unității
- *Ambalarea mărfurilor trebuie realizată la anumite standarde* având în vedere că ea poate fi atinsă de mai mulți clienți
- *Informațiile tipărite pe ambalaje şi etichete trebuie să fie complete* şi în conformitate cu normele legale pentru ca un cumpărător să cumpere în deplină cunoştiință de cauză
- *Posibilitatea utilizării unor echipamente de transport speciale* care facilitează deplasarea în interiorul unității – cărucioarele, de exemplu, care pot avea chiar un spațiu special pentru transport copii sau cuier/umeraş pentru transportul confecțiilor sau tricotajelor.

- *Dimensionarea corespunzătoare a caselor de marcat* astfel ca să se evite aglomerația, mai ales în unele perioade de vârf

Din prezentarea caracteristicilor celor două forme de vânzare putem concluziona că, cea de a doua este o formă modernă de comercializare, a cărei avantaje primează în fața vânzării clasice.

Ultimii ani au adus din acest punct de vedere o creştere a ponderii vânzărilor prin autoservire ca formă modernă, de o eficiență superioară, atât în unitățile deja existente dar, mai ales, în cele nou apărute.

Putem spune că, în ciuda spațiilor restrânse chiar şi micile unități au trecut la reamenajarea spațiilor proprii în favoarea vânzării prin autoservire, acolo unde specificul mărfurilor a permis acest lucru.

De remarcat totuşi, existența unor mărfuri care, prin particularitățile lor, nu se pretează la vânzarea prin autoservire – de exemplu, bijuterii foarte scumpe, ceasuri, produsele farmaceutice, etc. sau majoritatea serviciilor – de exemplu, o consultație medicală, o activitate de consiliere psihologică sau o activitate de consultanță, datorită caracterului puternic intensiv al muncii – vezi paragraful 2.4.

3.1.3. Cadrul organizatoric de ansamblu al CA

Cadrul organizatoric în care se manifestă CA este reprezentat de ***rețeaua comerțului cu amănuntul.*** Aceasta se defineşte prin *"totalitatea unităților comerciale de pe o anumită rază teritorială în cadrul cărora are loc actul de vânzare-cumpărare, mărfurile trecând din sfera circulației în sfera consumului individual"*[2].

[2] NAGHI, M., coord., STEGEREAN, R., MODOLA, R., *Managementul unităților din turism şi comerț*, vol. I, editura George Barițiu, Cluj-Napoca, 2001, pag. 92

Din perspectiva rețelei comerciale cu amănuntul deosebim:

- *Acte comerciale care se desfăşoară în unități comerciale amplasate într-un anumit spațiu* astfel că elementul mobil îl constituie clientul care pentru a intra în posesia mărfii trebuie să se deplaseze la acea unitate; aceste unități formează ***rețeaua fixă a CA.*** Aceste unități constituie majoritatea unităților comerciale cu amănuntul, atât din punct de vedere al numărului lor pe piață, dar şi din cel al cifrei de afaceri. Din punct de vedere al dimensiunii, din această categorie fac parte orice fel de unități, de la cele mici şi foarte mici – automate, chioşcuri, până la cele extinse ca şi spațiu – supermarketuri sau hipermarketuri.
- *Acte comerciale care se desfăşoară în "unități comerciale mobile"* care se deplasează în diferite zone pentru a satisface anumite cereri ocazionale ale clienților – la târguri, manifestări culturale, în piețe agroalimentare sau stațiuni turistice, respectiv ***rețeaua mobilă a CA***. Această a doua categorie este o completare a rețelei fixe, fie din punct de vedere al zonei – se pot amplasa în zone în care accesul este îngreunat şi, implicit, o derulare normală, continuă, a proceselor operative din cadrul unității ar avea de suferit, fie din punct de vedere al timpului – de exemplu, pentru acele activități ocazionate de diferite prilejuri unde nu se justifică o funcționare continuă a unei unități comerciale fixe. Unitățile care compun rețeaua mobilă sunt de regulă de dimensiuni mici în care forma predominantă de vânzare este cea clasică. În aceste situații este mai dificil de urmărit şi controlat activitatea acestora din punct de vedere igienico-sanitar, precum şi respectarea normelor legale în vigoare privind comercializarea diferitelor mărfuri – un exemplu ar putea fi vânzarea cu prilejul sărbătorilor de iarnă a petardelor la diferite mese şi tarabe amplasate fie în piețe, fie în alte locuri de trafic intens.

CA poate influența tipul de unitate organizatorică în funcție de ***natura mărfurilor comercializate***, astfel:

- *Pentru mărfurile alimentare* se recomandă amenajarea unor spații de vânzare dar şi de depozitare care să poată păstra în condiții optime mărfurile – de exemplu, se impune prezența unor echipamente speciale de producere a frigului şi de prezentare a mărfii (vitrine frigorifice), poate chiar păstrarea unui anumit nivel de temperatură în întreaga sală pentru a nu se deprecia marfa. Mărfurile alimentare se pot vinde în magazine de dimensiuni mici, dar şi în cele de dimensiuni mari – super şi hipermarketuri. Majoritatea grupelor de mărfuri alimentare se pretează vânzării prin autoservire, dar există situații când, şi din dorința de a oferi flexibilitate clienților, se impune ca formă de vânzare cea clasică – de exemplu, un raion de patiserie sau unul de mezeluri care poate oferi diferite sortimente în diferite cantități neimpuse prin preambalare.
- *Pentru mărfurile nealimentare* nu se impune în general asigurarea unor condiții deosebite legate de temperatură sau umiditate, ci pur şi simplu încercarea de a oferi o ambianță plăcută în interiorul unității. Mărfurile nealimentare se pot comercializa de asemenea în unități de diferite dimensiuni, de la cele mici până la cele foarte mari, prin intermediul vânzării clasice sau al autoservirii. Tendința este de a dezvolta unități mari şi foarte mari în care să se acopere un spectru larg de grupe de mărfuri, atât alimentare cât şi nealimentare. Totuşi, comparativ cu unitățile care vând mărfuri alimentare putem aprecia că gradul de specializare al celor nealimentare este mai mare, în sensul că întâlnim grupe de mărfuri mai puține, dar varietatea sortimentală în interiorul grupei este mare, prin regăsirea mărcilor prezente în general pe piață. De exemplu, un comerciant specializat pe produse electronice şi electrocasnice are 7-8 grupe de mărfuri (televizoare-audio-video, maşini de spălat, maşini de gătit, aparate frigorifice, computere, ş.a.) iar în interiorul grupei sunt reprezentate majoritatea brandurilor reprezentative ale pieței, în timp ce la o unitate alimentară diversitatea gamei

sortimentale nu este acoperită prin prezența majorității mărcilor pieței (mai ales la cele de dimensiuni mici și mijlocii se găsesc 2-3 mărci de lapte, pâine sau iaurt). În schimb, grupele de mărfuri sunt mai numeroase în cadrul mărfurilor alimentare, ceea ce justifică gradul de specializare mai redus.

În concluzie, putem afirma că diversitatea mărfurilor crește, la nivelul grupelor de mărfuri sau în interiorul lor, proporțional cu creșterea dimensiunii unităților.

În etapa actuală de dezvoltare a comerțului cu amănuntul se poate observa o dezvoltare a acelor forme de comerț care nu necesită prezența unui spațiu fizic în care să se desfășoare actul de vânzare-cumpărare. *Comerțul fără magazine* este în plină dezvoltare și afirmare pe plan internațional, dar începe să câștige teren și în țara noastră.

Astfel, dacă includem și această formă de comerț cu amănuntul în rețeaua CA, putem spune că definiția de la începutul paragrafului corespunzătoare rețelei CA se modifică în următorul sens: ***"totalitatea actelor comerciale care se desfășoară într-un spațiu delimitat sau nu neapărat, prin care mărfurile părăsesc sfera circulației mărfurilor și intră în cea a consumului individual"***, alcătuiesc rețeaua comerțului cu amănuntul. De remarcat faptul că, datorită comerțului fără magazine dispare caracterul local, regional al rețelei care era o trăsătură fundamentală în trecut, dar apare în completare caracterul ei virtual.

3.2. Unități organizatorice în cadrul CA

Unitatea reprezentativă a CA este magazinul comercial. Acesta este unitatea operativă de bază, cu sau fără personalitate juridică, ce *"funcționează într-un spațiu propriu bine delimitat, dotat şi amenajat special pentru primirea, păstrarea şi vânzarea mărfurilor"*[3].

Din punct de vedere a dimensiunilor magazinului acesta poate fi mic, mijlociu sau mare.

3.2.1. Magazine mari şi foarte mari

Magazinele mari şi foarte mari se caracterizează prin:

- *suprafețe care depăşesc 1.000 m²* şi care pot ajunge la 10-12.000 m², în cazul hipermarketurilor
- *structură diversificată de mărfuri*, organizate pe raioane şi subraioane, cu o bogată varietate sortimentală
- *suprafețele auxiliare dimensionate în funcție de mărimea magazinului* şi capabile să asigure buna funcționare a sălii de vânzare, evitând rupturile de stoc din astfel de cauze – mai ales, suprafețele de depozitare
- *spațiile de circulație proiectate astfel încât să se evite încrucişarea fluxurilor* acolo unde este posibil, ceea ce duce la fluidizarea acestora în interiorul unității.
- *Forma predominantă de vânzare este prin autoservire*, cea clasică se utilizează doar în cazul mărfurilor care impun acest lucru: mezeluri, raion de preparate culinare, etc.

---

[3] NAGHI, M., coordonator, STEGEREAN, R., MODOLA, R., *Managementul unităților din turism şi comerț*, vol. I, editura George Barițiu, Cluj-Napoca, 2001, pag. 92

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

- *Evitarea liniilor de aşteptare* prin proiectarea unui număr suficient de case de marcat
- *Capacitate financiară mare*, datorită fluxurilor mari de marfă şi oportunitatea de a obține la negocierea contractelor de aprovizionare prețuri avantajoase
- *Posibilitatea fizică de a realiza promoții* la diferite mărfuri, datorită spațiilor existente
- *Posibilitatea transportului interior a mărfurilor* prin intermediul cărucioarelor de dimensiuni medii şi mari
- *Asigurarea spațiilor de parcare* pentru astfel de unități şi, implicit, atragerea clienților adepți ai cumpărăturilor săptămânale

Tendința actuală în cadrul CA este de creştere a numărului de magazine mari şi foarte mari, în defavoarea celor de dimensiuni reduse. De asemenea, se poate observa o diversificare a formelor acestora în funcție de mai multe aspecte cum ar fi structura sortimentală, mărcile promovate, prețurile practicate sau alte servicii oferite.

În prezent regăsim pe piață mai multe forme de magazine în raport cu cele amintite mai sus. Între acestea amintim:

1. ***Supermarketul.*** Este un magazin de dimensiuni medii sau mari care comercializează produse alimentare şi nealimentare, cu preponderență cele din prima categorie. El se caracterizează prin:
   - *Suprafețe de la 500 m^2 până la 3-4.000 m^2*
   - *Diversificare*, mai ales pentru grupele de mărfuri alimentare, *prin prezența diferitelor mărci* de la diverşi producători
   - *Varietate din punct de vedere al prețului* datorită prezenței mărcilor ieftine dar şi a celor scumpe la o anumită grupă de marfă
   - *Oferte promoționale regulate* pe fiecare raion, anunțate de regulă în pliantele promoționale ale unei perioade

- *Mărfurile nealimentare* sunt din categoria celor *complementare* – chimico-casnice, becuri, cosmetice, igienă personală, etc.
- *Prezența, de regulă, a unei mărci proprii*, care se promovează pe diferite raioane şi care are prețuri avantajoase comparativ cu alte mărfuri similare

2. ***Magazinul tip discount*** este asemănător supermarketului doar că are un raport diferit între mărfurile alimentare şi cele nealimentare. El se caracterizează prin:
   - *Suprafețe între câteva sute şi 1.000-1.500 m^2*
   - *Prezența prioritară a mărfurilor mai puțin cunoscute* din punct de vedere al mărcii
   - *Prezența mărcilor proprii la prețuri reduse*
   - *Varietate redusă la nivelul grupelor de mărfuri*, iar în cadrul acestora structura sortimentală este relativ mică
   - De regulă, *oferte promoționale pentru mărfurile "no-name"*, respectiv cele necunoscute pe piață
   - *Structură sortimentală relativ echilibrată* pentru mărfurile alimentare şi cele complementare
   - *Prezența unor mărfuri necomplementare* celor alimentare, dar de sortiment redus şi *promovate sub nume propriu*
   - *Apartenența la o rețea tip discount* – vezi Plus, XXL sau Penny Market

3. ***Magazinul universal*** este o unitate mare, în care se îmbină forma de vânzare clasică, cu cea prin autoservire, în scopul comercializării cu prioritate a mărfurilor nealimentare. Acesta se caracterizează prin:
   - *Suprafețe mari care ajung şi la peste 10.000 m^2*
   - *Amenajarea raioanelor specializate care* comercializează diferite grupe de mărfuri: textile, confecții, încălțăminte, electrice, jucării, etc.

- Se pot oferi *anumite servicii complementare*, de exemplu ajustări la unele confecții sau transport pentru diferite grupe de marfă
- *Nivelul ofertei de mărfuri are un caracter mediu* dacă ne referim la preț sau la recunoaşterea lor pe piață
- *Practică diferite oferte promoționale* – de exemplu, în cadrul magazinului Central din Cluj-Napoca, reducerea cu 10 % a oricărui preț în zilele de duminica pentru raioanele proprii
- *Închirierea unor spații altor firme* şi comercializarea mărfurilor acestora în incinta spațiului propriu
- *Completarea activității de bază* – comercializarea mărfurilor *cu servicii de alimentație publică*

4. ***Hipermarketul*** este o unitate complexă pentru că, pe lângă serviciile comerciale clasice, desfăşoară şi alte tipuri de servicii: bancare, de asigurări, alimentație publică sau de recreere. Trăsăturile principale se referă la:
   - *Suprafețe cuprinse între 5-6.000 m^2 şi până la 12.000 m^2*
   - În componența sa sunt incluse *mai multe firme, care au personalitate juridică distinctă* de cea a hipermarketului, sau aparțin altor persoane juridice
   - *Prezența diferitelor activități de comerț cu amănuntul sau alte prestări servicii* în incinta hipermarketului se asigură prin închirierea unui spațiu. Datorită prețului relativ mare al chiriei, aceste spații sunt ocupate de unități reprezentative în sfera comerțului cu amănuntul, care completează oferta magazinului mare. De asemenea, în domeniul prestărilor servicii sunt prezente cele care activează şi în afara acestor spații, fiind recunoscute în general de piață.
   - În interior *există un magazin mare*, care deține 60-70 % din totalul suprafeței şi în care se vând diferite

categorii de mărfuri alimentare şi nealimentare. Pe lângă marca proprie, care este prezentă în multe raioane, oferta include şi mărci consacrate, într-o varietate sortimentală mare. Față de primele două tipuri de magazine mari, mărfurile nealimentare sunt mai bine reprezentate prin intermediul unor raioane întinse ca şi suprafață – electrice, electronice, electrocasnice, papetărie, jucării, confecții, tricotaje, articole sportive, etc.

- Datorită prezenței altor firme prestatoare de servicii diverse, această unitate oferă posibilitatea petrecerii unei zile întregi de către o familie în cadrul unității dând un caracter plăcut cumpărăturilor, prin *prezența unor servicii de recreere.*

3.2.2. Magazine mici

Magazinele mici au următoarele caracteristici:

- *au suprafețe care pot ajunge la câteva sute de metri pătrați* (200-300 m^2)
- au un *grad redus de diversificare*, fie la nivelul grupelor de mărfuri, fie în interiorul uneia din grupe la nivel sortimental
- *suprafețele auxiliare*, de depozitare şi administrative sunt *reduse*, ceea ce poate determina probleme cu aprovizionarea ritmică a sălii de vânzare sau cu stocurile la diferite grupe de mărfuri
- *spațiile de circulație în cadrul unității sunt reduse* determinând probleme de circulație pentru fluxurile de marfă, clienți sau salariați
- *se pretează, mai ales, formei clasice de vânzare* datorită spațiilor mici şi imposibilității de a fi vizitat de un număr mare de clienți în acelaşi timp sau, cel mult, unei combinații între aceasta şi vânzarea prin autoservire

- *se creează cozi*, fie la locul în care se serveşte clientul cu marfa, fie la casa de marcat de la ieşirea din magazin, fie în ambele
- *posibilități reduse de promovare a diferitelor mărfuri* datorită capacității financiare limitate
- din motive financiare sau lipsă de spațiu, nu se pot aproviziona cu cantități mari din aceeaşi grupă de marfă, ceea ce *reduce posibilitatea obținerii unor prețuri de achiziție mai mici*
- *se creează situații dificile datorită spațiului de intrare/ieşire* în/din magazin care este de regulă unul şi acelaşi
- *lipsa unor spații corespunzătoare pentru descărcarea şi recepția mărfurilor,* care determină deseori probleme pentru clienți, dar şi pentru magazin
- *cumpărăturile realizate de un client într-un astfel de magazin sunt de obicei, reduse,* datorită lipsei posibilității de utilizare a cărucioarelor, ca şi în unitățile de dimensiuni medii şi mari
- *lipsa unor spații adecvate de parcare* în fața unor magazine de dimensiuni mici, fapt care contribuie de asemenea, la reducerea cumpărăturilor realizate de către unii clienți
- în astfel de magazine *se realizează cumpărăturile cotidiene sau fortuite* – alimente de strictă necesitate pentru care nu se justifică deplasarea la un supermarket sau hipermarket sau acele cumpărături deosebite care nu se găsesc în unitățile de dimensiuni mari – bijuterii, suveniruri, mărfuri de firmă, etc.

BCU IASI

3.2.3. Alte forme de organizare

Rețeaua CA este, așa cum am arătat anterior, fixă sau mobilă. Forma de organizare prezentată până acum – magazinul comercial este, fără îndoială, reprezentativă în cadrul rețelei CA, atât din punct de vedere al numărului de unități, dar şi din cel al volumului de mărfuri care se comercializează prin intermediul ei. Pe lângă magazine, în cadrul rețelei fixe a CA se mai întâlnesc şi alte forme de organizare mai reduse atât ca număr dar şi ca volum tranzacționat de mărfuri. Acestea sunt:

Tonetele şi chioşcurile. Ele se caracterizează prin:

- *Spații reduse de vânzare*
- *Lipsa unor spații auxiliare*, cum ar fi depozitul de mărfuri sau spațiul administrativ
- *Amplasare determinată în general de un trafic zonal intens*: piețe agroalimentare, şcoli, spitale, gări, etc.
- *Formă de vânzare preponderent clasică*
- *Calitate redusă a procesului de comercializare*
- *Diversitate mică a mărfurilor şi sortimentelor*
- *Preponderență a mărfurilor alimentare*; panificație, sucuri, patiserie, țigări, etc.

Automatele. Sunt unități de dimensiuni foarte mici utilizate în cadrul rețelei fixe a CA, care se amplasează de obicei în zone de trafic intens şi asigură o comercializare continuă (24 de ore din 24) a unor sortimente reduse ca varietate, de strictă necesitate cum ar fi cafea, ceai, sucuri, țigări, etc. De aici, principalele trăsături ale automatelor sunt:

- Oferă o *funcționare continuă*
- Forma de vânzare este *autoservirea*
- *Nu necesită personal de vânzare*, ci simpla alimentare cu energie electrică
- *Necesită personal de întreținere* şi aprovizionare cu mărfuri

- *Spațiile necesare* pentru buna funcționare sunt de *câțiva m^2*
- *Pot fi amplasate în zone cu cerere mare* (în parcări, pe autostrăzi, în instituții) unde nu se justifică prezența unui magazin mai mare pentru mărfurile de necesitate imediată
- În ultimii ani se remarcă o *extindere a automatelor în domenii ale prestărilor de servicii* cum ar fi cele bancare, de emitere a biletelor de călătorie, fotografice, etc. Dacă despre cele bancare putem spune că s-au dezvoltat puternic în ultimii 2-3 ani, celelalte nu se întâlnesc deocamdată în țara noastră.

În completarea rețelei fixe a CA intervine ***rețeaua mobilă sau ambulantă a CA***. Aceasta este formată dintr-un număr mic de unități care se deplasează în spațiu, în funcție de cerințele ocazionale ale clienților: la diferite evenimente organizate, în piețe sau zone turistice frecventate în anumite perioade din an sau din zi.

Principalele variante privind organizarea și desfășurarea activității comerciale sunt[4]: Naghi, M., Stegerean, R., Managementul unităților din turism și comerț, vol. I, Editura George Barițiu, Cluj Napoca, 2001, pag.95

- *Deplasarea unor vânzători ambulanți pe trasee fixe sau itinerante* care oferă câteva sortimente unor persoane cu cerințe întâmplătoare- de exemplu, un vânzător ambulant de semințe sau popcorn la diferite evenimente sportive
- *Gruparea unor unități comerciale mobile în piețe*, cu un program zilnic de funcționare și care oferă anumite mărfuri sezoniere sau ocazionale: pește proaspăt,

[4] NAGHI, M., coordonator, STEGEREAN, R., MODOLA, R., *Managementul unităților din turism și comerț*, vol. I, editura George Barițiu, Cluj-Napoca, 2001, pag. 92

tonetă cu înghețată, vederi sau suveniruri în preajma unui obiectiv turistic, etc.

- *Concentrarea unor astfel de unități în sezon*, în diferite unități turistice: comercializarea ceaiului sau vinului pe o pârtie de schi, vânzarea ochelarilor de soare la colț de stradă, etc.
- *Organizarea unui comerț mobil itinerant*, realizat cu mijloace de transport amenajate special, pe baza unui program stabilit precis: traseu, loc de oprire, etc. – caravana Coca Cola

Comerțul mobil se desfășoară prin intermediul unor unități mici care se pot deplasa în spațiu, cum ar fi tonetele și tarabele mobile sau prin intermediul unora mai mari, cum ar fi autobuzele magazin. Aceste unități au caracteristici similare cu corespondentele lor din cadrul rețelei fixe. Indiferent de specific, putem aprecia că acest tip de comerț are următoarele trăsături:

- *Completează de multe ori rețeaua fixă*
- Este *o alternativă preferată în diverse situații ocazionale* pentru care nu se justifică o unitate fixă
- Are posibilitatea de a *ajunge în zone greu accesibile* în care nu este dezvoltată rețeaua fixă din diferite motive
- Poate asigura *gruparea la nevoie a unor sortimente diferite de mărfuri,* care să fie duse de urgență în diferite zone, ceea ce îi conferă un caracter de flexibilitate
- *Structura sortimentală este redusă la 1-2 grupe de mărfuri*, de obicei de necesitate imediată, cu puține sortimente de asemenea în interiorul grupei
- *Vânzarea este de tip clasic*, cu toate inconvenientele ei: așteptare prelungită, calitate slabă a actului de comercializare, informații insuficiente de multe ori despre marfă și caracteristicile ei

- *Dificultate în urmărirea încadrării proceselor de comercializare în limitele legalității,* datorită caracterului mobil

3.3. Comerțul fără magazine. Prezent şi perspective

3.3.1. Forme de manifestare ale comerțului fără magazine. Avantaje şi dezavantaje

Aşa cum arătam în cadrul paragrafului 3.1.3., comerțul clasic reprezentat de diferite forme de organizare în spațiu a unităților comerciale este completat în zilele noastre, din ce în ce mai mult, de cel care se desfăşoară în afara magazinelor.

Principalele forme care se întâlnesc aici sunt:

I. ***Comerțul prin poştă, telefon, fax*** se caracterizează prin trimiterea mărfurilor solicitate de un client conform unei comenzi prealabile şi achitarea de către acesta a valorii lor, precum şi a taxelor de expediere-transport. În cadrul acestui tip de comerț sunt întâlnite cu precădere diferite grupe de marfă, cum ar fi cărți, articole de papetărie, jucării sau diferite mărfuri alimentare. Mărfurile pot fi trimise şi direct la adresa clientului printr-un reprezentant al firmei care a preluat comanda sau prin intermediari.

II. ***Comerțul prin catalog*** este o formă modernă de vânzare care încearcă să îmbine avantajele practicilor de vânzare fără magazine cu cele ale marilor magazine care oferă o diversitate de grupe de mărfuri, caracterizate şi în interiorul lor printr-o varietate mare a structurii sortimentale. Un exemplu potrivit în acest sens ar fi Quelle România, care a intrat pe piața românească anul trecut şi care şi-a atras un număr semnificativ de clienți. De remarcat la această companie diversitatea mărfurilor comercializate,

acoperind o mare parte din categoria celor nealimentare. De menționat şi faptul că, în majoritatea cazurilor, mărfurile care se comercializează prin intermediul catalogului nu sunt disponibile pe rafturile altor magazine comerciale – vezi produsele cosmetice marca Avon sau Oriflame.

Modalitățile de primire a mărfurilor şi a plății acestora sunt asemănătoare cu cele ale formei precedente.

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Costuri reduse pentru desfăşurarea activității comerciale, datorită lipsei spațiului clasic de vânzare	Uneori un timp prea mare până la intrarea în posesie a mărfurilor comandate
Rezervă de timp pentru onorarea comenzii în cazul epuizării stocurilor	Necesitatea existenței unui suport logistic în spatele afacerii care să permită onorarea în timp a comenzilor, ceea ce generează costuri suplimentare
Dezvoltarea paralelă şi implicită a activităților de marketing	Riscul de a primi o marfă care nu este conformă cu aşteptările clientului
Economia de timp pentru client care nu se mai deplasează la magazin	Practic, situația returnării mărfurilor există, dar este un proces de durată în timp şi poate comporta şi alte riscuri
Posibilitatea de a compara diferite oferte, mai ales prin intermediul catalogului	De multe ori, se pot înregistra erori în procesarea comenzilor iar acestea vor fi constatate abia la recepția mărfii de către client

Tabelul 3.1. Avantaje şi dezavantaje ale comerțului fără magazine

III. ***Comerțul prin televiziune*** – teleshopping este o formă care se manifestă cu o intensitate sporită în ultimii ani, datorită prezenței ei în cadrul diferitelor posturi de televiziune la diferite intevale orare. Mărfurile comercializate sunt din grupa celor nealimentare și sunt prezentate vizual sub forma unor filme publicitare. Clientul ia cunoștiință de elemente importante cum ar fi cele legate de preț, utilitate precum și posibilități de retunare a mărfurilor achiziționate în cazul în care ele nu corespund așteptărilor.
Livrarea mărfurilor se face fie prin poștă, fie prin curier special iar plata prin mijloacele clasice cum ar fi plata cash sau mandat poștal.

Avantajele și dezavantajele celor trei forme de comercializare a mărfurilor sunt redate în Tabelul 3.1.

3.3.2. Comerțul electronic cu amănuntul (CEA)

Comerțul electronic cu amănuntul (CEA) este o parte componentă a comerțului electronic în general, care se referă la orice tranzacție electronică desfășurată prin intermediul Internetului între doi parteneri, fie persoane fizice, fie juridice.

În mod concret, CEA aparține categoriilor de tranzacții Business to Consumer pentru că, printr-o afacere, o marfă se transferă spre consumatorul individual și intră în sfera consumului ieșind astfel din cea a circulației mărfurilor.

Dacă ar fi să încercăm o definire a acestuia, am putea spune că el nu este doar o extindere a comerțului clasic - actul de vânzare cumpărare propriu-zis, ci include o serie de alte activități care susțin obiectivele de marketing ale unei firme (publicitate, activități postvânzare, alte servicii asociate pentru clienți). De exemplu, un site care vinde cravate poate prezenta o schiță sau mai multe care să arate utilizatorului modalitățile în care se face un nod de cravată. În plus, poate fi inclus pe

site şi un ghid de culori sau de modele în funcție de ocazia care determină folosirea cravatei.

Aşa cum unitatea organizatorică de bază a comerțului cu amănuntul este magazinul şi CEA este reprezentat, din acest punct de vedere, de ***magazinul virtual*** (electronic) care nu este caracterizat asemeni magazinului clasic de un spațiu fizic delimitat şi amenajat cu echipamente şi mobilier, ci de o simplă pagină web. Ceea ce redă pagina web a firmei este prezentarea catalogului de produse, a serviciilor oferite precum şi reclama şi publicitatea care însoțesc aceste mărfuri.

Avantajele acestui tip de comerț se referă la:

a) pentru cumpărător

- *posibilitatea unei informări complete* asupra alternativelor de achiziționare a unui anumit bun – de exemplu, pentru un computer se pot obține toate informațiile tehnice, de performanță, preț, garanție în vederea luării celei mai convenabile decizii
- *posibilitatea de a cumpăra marfa la orice oră*, datorită accesului continuu pe un site şi astfel, economisirea timpului pe parcursul zilei
- *gradul mai mare de diversificare a ofertei* pe fiecare site comparativ cu modul tradițional de vânzare – prin magazine, unde există restricții legate de spațiu
- *comparația pe loc a ofertelor diferitelor magazine virtuale* prin accesarea diferitelor site-uri, ceea ce determină o economie de timp față de situația în care s-ar consulta ofertele în magazinele reale
- în luarea deciziei de cumpărare *se pot consulta oferte nu doar din raza teritorială a cumpărătorului*, ci de oriunde în lume, cu condiția ca acestea să fie incluse pe o pagină web
- *posibilitatea de a cere şi de a obține informații suplimentare* din punct de vedere tehnic, dat fiind că la derularea actului de vânzare-cumpărare pot interveni şi

persoane specializate, cu care se poate realiza un dialog electronic prin email

- de regulă, *o marfă care se comercializează prin intermediul Internetului are prețuri mai mici* în comparație cu varianta clasică de achiziție, chiar dacă intervin taxe de expediere sau transport. Acest aspect se datorează și reducerii numărului de intermediari care implică prezența minimă a comisioanelor suplimentare

b) pentru vânzător

- *valoarea incomparabil mai mică a investițiilor*, determinată exclusiv de realizarea paginii web fără a ține cont de cele determinate de amenajarea spațiului comercial clasic
- *reducerea numărului de magazine clasice* datorită accesibilității ridicate a clienților, prin susținerea activității la nivel logistic care să determine onorarea la timp a comenzilor
- *obținerea unor informații indirecte legate de numărul clienților efectivi și potențiali* prin contorizarea vizitatorilor care accesează site-ul
- *Posibilitatea de a promova diferite mărfuri cu eforturi financiare mai mici* comparativ cu campaniile clasice de promovare

Deși avantajele prezentate sunt evidente, putem aprecia că în țara noastră comerțul electronic este abia la început. Motivele sunt multiple, obiective sau subiective. Astfel, principalele ***dezavantaje*** ale CEA se referă la:

- *accesul scăzut la Internet a populației României*, comparativ cu alte țări, datorită infrastructurii slab dezvoltate în domeniu, mai ales pe partea de hard. Astfel, putem aprecia că datorită acestui factor, în acest moment comerțul electronic nu are o piață potențială prea mare. Accesul la Internet este în acest

moment relativ restrâns la anumite categorii de populație cu precădere din mediul urban, prioritar de vârste până la cele medii.

- *reținere manifestată în ceea ce priveşte achiziția unor mărfuri* fără a fi în posibilitatea de a le atinge fizic, pipăi sau mirosi. Singura modalitate de percepție asupra mărfii rămâne informația oferită de site – de exemplu, nu putem proba o pereche de pantofi, răsfoi o carte sau vedea imaginea unui anumit televizor, dar avem la dispoziție toate informațiile tehnice, economice, etc. ce caracterizează acea marfă
- *posibilități reduse sau necunoscute de majoritatea cumpărătorilor de a achita prin mijloace electronice de plată*, aşa cum solicită anumite site-uri, mai ales cele din afara țării
- *impunerea unor restricții din partea vânzătorului care pot limita pe unii clienți,* cum ar fi țara din care clientul doreşte să facă o comandă, comandă minimală din punct de vedere al prețului sau cantitativ
- dacă există posibilități electronice de plată, *reticența în a oferi anumite informații on line* care ar putea fi utilizate apoi pentru a efectua alte operații bancare de către alte persoane - coduri PIN, conturi bancare, semnături electronice, identități, etc. Furnizorii de servicii Internet asigură securizarea datelor prin softuri performante dar de multe ori, practica dovedeşte contrariul
- deşi procesul de alegere a mărfurilor este controlat total de cumpărător din punct de vedere al timpului cheltuit în realizarea cumpărăturilor, *intrarea mărfurilor în posesia clientului este un proces care este dependent de capacitatea logistică a vânzătorului* şi poate amâna destul de mult momentul de intrare în posesie a mărfii. Astfel, pot fi intervale de 1-2 săptămâni până la onorarea comenzii, sau chiar mai mult în anumite situații.

- şi *pentru vânzător, există riscuri* legate de securitatea plății sau de identitatea falsă pe care o pot utiliza anumiți cumpărători, în cazul în care aceştia nu se asigură de validitatea datelor şi a plății înainte de expedierea mărfurilor

În ciuda acestor dezavantaje putem aprecia că viitorul comerțului românesc cu amănuntul va aparține şi comerțului electronic. Poate că acest moment nu este unul foarte apropiat dar, odată cu asigurarea unor condiții care să constituie premisa dezvoltării lui – lărgirea accesului la Internet, dezvoltarea sectorului bancar, schimbarea mentalităților clienților, creşterea încrederii acestora în magazinele virtuale, vom asista cu siguranță la extinderea comerțului electronic în domenii care, în acest moment, sunt considerate inabordabile din punct de vedere a informatizării proceselor de vânzare – cumpărare.

3.4. Organizarea unității comerciale cu amănuntul- Principalele tipuri de suprafețe

Organizarea unității comerciale, din punct de vedere al spațiilor alocate pentru fiecare grup de activități, este importantă pentru maximizarea eficienței economice la nivelul general al unității. Astfel, pentru ca unitatea să îşi desfăşoare activitatea în condiții bune, un magazin trebuie să aibă mai multe spații după cum urmează:

- Suprafața din unitate destinată activității de bază, respectiv comercializarea mărfurilor se numeşte *sală de vânzare* (Sv). Aici se întâlnesc toate fluxurile din magazin, fluxul clienților cu cel al mărfurilor şi al unora dintre lucrătorii comerciali. În această sală de vânzare marfa este prezentată pe rafturi, amplasate în diferite moduri, sub ochii cumpărătorilor şi sub supravegherea unei părți dintre salariați. Ca şi pondere sala de vânzare poate avea între 50 şi 80 % din suprafața totală a magazinului. Magazinele

mari şi foarte mari dispun de o sală de vânzare mare dar ca şi pondere situată la valori mai mici comparativ cu magazinele mici şi medii. În cadrul acestora din urmă, celelalte spaţii necesare într-un magazin sunt mici ca şi suprafaţă, iar uneori chiar lipsesc. În consecinţă, ponderea sălii de vânzare în suprafaţa totală este mai mare comparativ cu marile unităţi.

Sala de vânzare poate fi amenajată în diferite moduri, în funcţie de formele de servire practicate, de particularităţile grupelor da mărfuri sau de modalităţile şi frecvenţa de aprovizionare. *Amplasarea liniară* are mai multe caracteristici, după cum urmează:

- este cel mai des întâlnită în cazul autoservirii
- presupune o aşezare paralelă a rafturilor sau a standurilor de prezentare, de-a lungul întregului spaţiu, corespunzător diferitelor raioane existente în cadrul unităţii
- prin acest mod de amplasare se creează condiţii optime de circulaţie a clienţilor şi posibilitatea de a vizualiza, într-o succesiune logică determinată de amplasarea raioanelor totalitatea grupelor de marfă din cadrul magazinului
- se creează posibilitatea de amplasare a unei case de marcat la sfârşitul fiecărui şir de rafturi, ceea ce poate fluidiza fluxul de clienţi în diferite perioade de vârf.

Amplasarea insulară în diferite spaţii geometrice – circulară, ovală, pătrată sau dreptunghiulară, este o formă care asigură delimitarea strictă între vânzător, amplasat în interiorul insulei şi client, situat în afara acelui spaţiu. Caracteristicile ei se referă la:

- se foloseşte atunci când mărfurile sunt variate din punct de vedere sortimental şi se doreşte expunerea lor dar,
- din diferite motive, este de dorit ca mărfurile să nu fie manipulate frecvent de client

- este necesară prezența vânzătorului pentru a da diferite informații clienților
- se creează linii de așteptare, datorită modului clasic de servire

Amplasarea tip expoziție este o formă de amplasare în care mărfurile sunt la îndemâna clienților, dar sunt prezentate în diferite rafturi, vitrine. Acest mod de expunere a mărfii se folosește atunci când respectivele mărfuri trebuie protejate din diferite motive legate de preț, comercializare sau manipulare. Tot o asemenea modalitate se folosește și la unele grupe de mărfuri de dimensiuni mari care nu se pretează formelor anterioare de amplasare, în general: mobilă, aparate de uz casnic sau autoturisme. Acestora li se alocă anumite spații în care accesul clienților poate fi restricționat.

- Spațiile auxiliare destinate primirii și recepției mărfurilor, precum și depozitării stocurilor pentru diferitele grupe de mărfuri constituie *suprafața auxiliară* în cadrul magazinului (Sa). Cele două elemente de suprafață determină împreună *suprafața utilă* (Su), care poate ajunge la 75-90% din suprafața totală pentru magazinele mari și foarte mari, în timp ce pentru cele mici ea poate egala suprafața totală. Aceste suprafețe se amplasează, de regulă, în spatele sau în lateralele magazinelor pentru ca clientul să nu se intersecteze cu fluxurile de mărfuri care se aprovizionează. Magazinele mici fac excepție de multe ori și folosesc aceleași căi de acces pentru marfă și client, ceea ce determină de multe ori îngreunări ale acestor fluxuri, situație care nu este dorită de nici una dintre părți.

- *Spațiile administrative* sunt cele destinate amenajării unor birouri pentru personalul de conducere sau a sistemului de monitorizare a activității în cadrul

magazinului. Aici se includ şi acele spații care sunt destinate salariaților, cum ar fi vestiare sau grupuri sanitare. De asemenea, aceste spații trebuie ferite de client ceea ce se respectă în majoritatea situațiilor.

- *Spațiile tehnice* sunt cele care furnizează diferitele utilități necesare bunei desfăşurări a activității magazinului: diferite condiții de temperatură şi umiditate, instalația de aer condiționat sau centrala telefonică.

Repartizarea spațiilor pe diferite destinații este diferită în funcție de criterii legate de dimensiunea magazinului, de natura mărfurilor comercializate sau de politica în domeniul aprovizionării, respectiv a stocurilor de mărfuri.

Amenajarea sălii de vânzare se face în concordanță cu anumite elemente legate de:

Forma de vânzare. Din acest punct de vedere în cazul vânzării clasice apare necesitatea demarcării printr-un mobilier adecvat a spațiilor destinate circulației clienților şi a celor destinate vânzătorului. În plus, este important cum se organizează aprovizionarea rafturilor din aria vânzătorului astfel ca acest proces să nu interfereze cu spațiul clienților. Este de dorit ca sursa de aprovizionare să comunice direct cu spațiul vânzătorului ceea ce este de multe ori greu de realizat, mai ales în spațiile mici. În cazul autoservirii amplasarea mobilierului necesar expunerii mărfurilor se face de multe ori liniar, situație care pune probleme de aprovizionare a rafturilor mai ales acelor grupe de marfă de la intrarea în magazin. Din aceste motive dar şi din altele, se amplasează la intrarea în magazin acele grupe de marfă a căror frecvență de aprovizionare este mai mică pe parcursul unei zile mai ales pentru magazinele mici şi medii, unde spațiile dintre rânduri nu sunt prea largi şi unde posibilitatea depozitării în sala de vânzare este redusă. Se poate remarca în acest sens că, în cazul supermarketurilor mari sau a hipermarketurilor se pot amenaja spații de depozitare deasupra rafturilor de

prezentare, la care accesul este relativ uşor cu dispozitive speciale de manipulare.

Natura mărfurilor comercializate. Pentru mărfurile alimentare trebuie asigurată prezența unor instalații frigorifice care să asigure păstrarea mărfurilor în condiții optime. De asemenea, pot exista situații în care magazinul vinde semipreparate sau produse de patiserie-cofetărie produse în incinta magazinului, eventual un raion de salate. Acestea trebuie amplasate astfel încât să fie asigurat accesul direct în spatele sălii de vânzare, acolo unde are loc procesul de preparare sau de pregătire a lor pentru vânzare. Dacă aceste cerințe nu sunt respectate, efectele negative sunt mai vizibile cu cât magazinele sunt mai mici şi probabilitatea de intersecție a diferitelor fluxuri de circulație creşte. Pentru mărfurile nealimentare problemele sunt mai simple având în vedere că ele nu impun în general condiții deosebite de păstrare. Totuşi, la unele mărfuri nealimentare este necesară amenajarea unor spații suplimentare în spatele magazinului, de obicei, pentru derularea normală a procesului de comercializare a mărfurilor – de exemplu, cabine de probă la confecții sau standuri de probă în cazul produselor electronice-electrocasnice.

În concluzie, putem evidenția câteva *aspecte generale* care trebuie avute în vedere la amenajarea unei săli de vânzare, astfel:

- *Reducerea la minim posibil a intersectărilor de fluxuri* în cadrul sălii de vânzare, cu efecte benefice pentru clienți - crearea unei stări de confort, salariați - posibilitatea de a-şi realiza mai bine sarcinile de supraveghere sau de reaprovizionare şi marfă - evitarea deteriorărilor şi a manipulărilor accidentale.
- *Repartizarea spațiilor diferitelor raioane se face având în vedere particularitățile mărfurilor*, a frecvenței lor de cumpărare, a criteriilor de vecinătate a diferitelor grupe
- *Dimensionarea corectă a numărului de case de marcat* pentru evitarea aglomerărilor în perioadele de vârf

- *Alocarea spațiilor complementare* necesare pentru buna desfășurare a activității de bază – comercializarea mărfurilor
- Este de dorit ca *accesul clienților în magazin să nu fie același cu cel al mărfurilor* pentru a se putea realiza în bune condiții ambele fluxuri de circulație
- *Aprovizionarea să se facă prin spatele magazinului* iar accesul clienților în acest loc să nu fie permis. Nu este recomandată aprovizionarea cu marfă pe parcursul zilei, mai ales pentru magazinele medii și mici unde aceasta poate determina blocări frecvente de trafic din cauza numărului mare de aprovizionări
- *Utilizarea instalațiilor frigorifice* pentru păstrarea mărfurilor în magazin pentru a nu coborî temperatura în întreg spațiul de comercializare; se recomandă, eventual, izolarea acelui spațiu care impune condiții deosebite de temperatură sau umiditate
- *O proporție bună între mobilier și spațiile destinate circulației clienților* care să fie în medie 2:1 în favoarea celor de circulație, pentru magazinele alimentare, care sunt caracterizate la unele ore ale zilei de fluxuri importante de clienți. Pentru cele nealimentare se pot utiliza și spații de circulație mai mici, cu mențiunea că trebuie să se asigure o bună circulație a clienților și în acestea pentru a crea confortul necesar clienților.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.5. Procesele operative din cadrul unității comerciale cu amănuntul

Totalitatea operațiunilor care se desfăşoară în cadrul unei unități comerciale cu amănuntul cu scopul realizării actelor comerciale de vânzare – cumpărare, determină procesele operative ale acesteia.

Acestea se referă la:

- Vânzarea mărfurilor (V)
- Aprovizionarea mărfurilor (A)
- Stocarea mărfurilor (S)
- Pregătirea mărfurilor pentru vânzare (P)

3.5.1. Vânzarea

Dintre aceste patru grupe de procese cel mai important este cel de vânzare pentru că de derularea lui depind, rezultatele finale ale activității. Pe de altă parte, vânzarea este în strânsă legătură cu celelalte procese, mai ales cu cel de aprovizionare.

Vânzarea este procesul prin care mărfurile trec de la vânzător la client, în urma cărora unitatea comercială realizează venituri. Este de dorit ca volumul veniturilor realizate să fie maxim, astfel ca unitatea respectivă să poată fi cât mai profitabilă. Pentru ca acest obiectiv să fie realizat, orice unitate trebuie să pună accent pe:

- *Importanța marketingului*, a acțiunilor de publicitate şi promovare a măfurilor. Aceasta este esențială dacă ne gândim că, în cazul CA concurența este din ce în ce mai puternică
- *Alegerea grupelor de mărfuri* care să facă obiectul comercializării, iar în cadrul acestora stabilirea structurii sortimentale, în strânsă corelație cu cererea pieței şi politica unității

- *Utilizarea metodelor şi tehnicilor potrivite şi eficiente* de amplasare a mărfurilor pe raft (merchandising)
- *Dezvoltarea şi promovarea unui sistem stimulativ în domeniul resurselor umane*, prin motivarea personalului de vânzare precum şi a celorlalte categorii de salariaţi
- *Aprovizionarea frecventă a rafturilor* pentru evitarea situaţiilor de lipsă a unor sortimente cu cerere mare, respectiv a rupturilor de stoc
- *Respectarea unor standarde minime referitoare la calitatea actelor comerciale*: expunerea, ambalarea mărfurilor precum şi procesul de servire, ca atare
- *Informatizarea proceselor din cadrul unităţii*, pentru un feedback continuu şi exact asupra vânzărilor, la nivel de ansamblu, dar şi detaliat care să ofere posibilitatea luării măsurilor corective în cel mai scurt timp
- *Promovarea unor forme moderne de comercializare a mărfurilor ca o formă alternativă* la cea din interiorul unităţii – vânzările electronice

În stabilirea programelor de vânzări unitatea comercială trebuie să se bazeze pe:

1. cererea de mărfuri
2. analiza perioadelor precedente
3. capacitatea de vânzare în cadrul unităţii

Cererea de mărfuri este un element esenţial care influenţează programul de activitate al oricărei unităţi comerciale. Din acest punct de vedere trebuie precizat caracterul unor mărfuri – de necesitate constantă, periodică sau rară pentru a se evita acumularea sau ruptura de stocuri. Astfel, o unitate poate decide redimensionarea unor subraioane/raioane în funcţie de sezonalitatea pe care o manifestă grupele de mărfuri respective, în cazul în care magazinele sunt din categoria celor medii şi mari – de exemplu, extinderea spaţiilor care vând mărfuri cu ocazia

sărbătorilor de iarnă şi care, după trecerea sezonului, sunt destinate altor grupe de mărfuri care încep să se vândă.

Informatizarea şi extinderea comerțului cu amănuntul pe Internet determină o reconsiderare a cererii potențiale dintr-un anumit teritoriu şi extinderea ei la zone mai largi, funcție de capacitatea de desfacere a unității, determinată de capacitatea logistică, în ultimă instanță.

Analiza perioadelor precedente este relevantă pentru a descoperi anumite tendințe în evoluția unei anumite grupe de mărfuri, atât la nivelul unui an dar şi la intervale mai mici de timp. Există multe grupe de mărfuri pentru care evoluția vânzărilor din ultimii ani se înscrie pe o tendință care se poate extrapola pe următoarele perioade. Totuşi, este recomandabil ca extrapolarea să se realizeze şi după ce sunt cunoscute cercetările de piață recente, care pot schimba tendințele estimate pe baza trecutului istoric al vânzărilor.

Capacitatea de vânzare a unei unități reprezintă volumul maxim al mărfurilor care se poate comercializa prin intermediul ei într-o perioadă determinată de timp, în condițiile utilizării optime a factorilor intensivi şi extensivi şi care determină volumul încasărilor respectivei unități.

Factorii care determină creşterea capacității de vânzare se referă la:

- *suprafața unității comerciale*, dar şi structura acesteia pe destinații: sala de vânzare, suprafața de recepție-depozitare, etc. Elementele componente de suprafață trebuie corelate în mod optim
- *aprovizionarea* cu acele mărfuri care au viteză mare de rotație în scopul evitării rupturilor de stoc
- *crearea condițiilor favorabile pentru atragerea clienților*, atât din punct de vedere al ofertei unității dar şi a condițiilor organizatorice care determină, în ultimă instanță, calitatea serviciilor prestate
- *promovarea formelor moderne de vânzare*
- *amplasarea unității comerciale în funcție de vadul comercial*

- *programul de lucru flexibil şi extins* la sfârşitul săptămânii când frecvența cumpărăturilor creşte

Pentru o unitate comercială este de dorit ca ea să obțină un volum al vânzărilor care să tindă spre capacitatea de vânzare, altfel spus gradul de utilizare al capacității (G_{uc})să fie maxim, respectiv să tindă la 1.

$$G_{uc} = V/C_v, \text{ unde}$$

V – este volumul valoric al mărfurilor comercializate

C_v – este capacitatea de vânzare, exprimată valoric

Acest deziderat este greu de realizat pentru că, în realitate, fluxul de cumpărători este variabil, funcție de perioada din zi la care ne referim, sau chiar funcție de locul zilei în săptămână: zi lucrătoare sau de sfârşit de săptămână.

Rolul managementului unității este acela de a depune eforturi în vederea atragerii clienților în perioadele considerate mai puțin frecventate, precum şi de a gestiona situații în care numărul de clienți este peste capacitatea de primire/servire a unității

Un rol important în maximizarea volumului încasărilor îl are structura pe grupe de mărfuri şi cea sortimentală în cadrul unei grupe.

O grupă de mărfuri reprezintă mai multe tipuri de produse / servicii omogene sau nu neapărat, care satisfac în mod diversificat o utilitate şi care se comercializează în condiții similare. De exemplu, fructe, legume, cosmetice, încălțăminte, etc.

În cadrul unei grupe de mărfuri vorbim de sortimente. *In sens larg, sortimentul* reprezintă diversitatea şi varietatea mărfurilor din cadrul unei grupe[5]. *În sens restrâns, sortimentul*

[5] Naghi, M., Stegerean, R., *Managementul unităților din turism şi comerț*, vol. II, Editura EcoExpert, Cluj-Napoca, 2001, pag. 83

este gradul de varietate a modelelor, culorilor, dimensiunilor, mărcilor ale unui acelaşi produs/serviciu[6].

Alegerea grupelor de mărfuri şi a structurii lor sortimentale se face în funcție de mai mulți factori, astfel:

- *Cererea populației din raza de acoperire a unității.* Aceasta trebuie studiată în detaliu prin luarea în considerare a factorilor economici, sociali, demografici care o influențează
- *Concurența din raza de acoperire*
- *Posibilitățile de aprovizionare în condiții de eficiență* din cele două surse externe ale CA - producători sau engrosuri, sau din depozitele centralizate proprii, în cazul unor unități incluse într-o rețea
- *Amplasarea şi dimensiunea unității*
- *Posibilitățile de prezentare a mărfurilor*
- *Viteza de rotație a mărfurilor.* Vor fi incluse în structura sortimentală acele grupe care au o viteză de rotație mare, respectiv cele care au o vânzare bună

Din punct de vedere al rolului pe care un anumit sortiment îl are în cadrul ofertei unității, putem spune că există:

a) *Sortimente de bază*, care nu pot fi înlocuite cu altele în cadrul unității şi care trebuie să aibă constant o ofertă stabilă: de exemplu, mărfuri alimentare ca pâinea, zahărul sau făina. Preocuparea managementului va fi să le aibe disponibile în cantități relativ constante, indiferent de moment.

b) *Sortimente substituibile*, acelea care se pot înlocui cu altele care satisfac aceeaşi utilitate: de exemplu, alegerea unei fuste de culoare roşie, în loc de una orange. Pentru această categorie managementul trebuie să asigure o structură sortimentală care să fie continuu în

[6] Ibidem

pas cu cererea, chiar şi cu moda, aşa cum reiese din exemplul precedent.

c) *Sortimente care trebuie să fie prezente în mai multe variante din punct de vedere a unei caracteristici:* de exemplu, un model de pantofi trebuie să fie prezent în toate mărimile disponibile sau un articol confecție în mai multe numere. În această situație managementul trebuie să țină cont de frecvența ridicată a cererii la unele dimensiuni sau mărimi şi să le ofere în consecință

d) *Sortimente complementare celor de bază,* pentru care se recomandă comercializarea alături de cele de bază, chiar dacă nu în aceeaşi varietate sortimentală: de exemplu, accesorii pentru computere într-o unitate care vinde computere sau genți/curele într-o unitate specializată pe comercializarea încălțămintei.

Pentru rezultate bune sub aspectul volumului de încasări, şi implicit sub cel al eficienței, orice unitate comercială trebuie să aibă o politică de adaptare continuă a structurii sortimentale la cerințele pieței.

Din această perspectivă, nu este suficientă o bună selecție a grupelor de mărfuri şi a sortimentelor în faza inițială de dezvoltare a unității, ci trebuie promovată o politică de modificare a lor atunci când apare această necesitate.

Sortimentele se pot modifica din considerente definitive sau sezoniere.

a. În prima categorie intră acele situații în care pe piață apare un produs nou sau absolut nou care îl scoate de pe piață pe cel anterior - aici se includ acele mărfuri din categoria modă sau DVD-urile care, prin apariția lor, au determinat reducerea drastică a cererii şi, implicit, a ofertei de VCR-uri.

b. În cea de a doua categorie intră acele grupe de mărfuri sau sortimente care se comercializează

periodic în cadrul unității – de exemplu, rechizite, îmbrăcăminte de sezon, podoabe de Crăciun, etc.

3.5.2. Aprovizionarea

Aprovizionarea este activitatea prin care mărfurile sunt aduse de la furnizor, prin intermediul proceselor logistice, fie interne, fie externe, unității comerciale cu amănuntul.

Intrările de mărfuri (I) se stabilesc pornind de la vânzările planificate (V_{pl}), nivelul stocului la inceputul perioadei (S_i)și, respectiv cel de la sfârșitul perioadei corespunzătoare intervalului (S_f) pentru care se calculează necesarul de aprovizionat, după formula[7]:

$$I = V_{pl} + S_f - S_i$$

Este de dorit ca intrările să se stabilească cât de detaliat, atât din punct de vedere al timpului cât și al structurii sortimentale. Cu cât detalierea este mai mare cu atât posibilitatea de adaptare la cerere este mai mare.

În timp se recomandă frecvențe ale aprovizionărilor care pot ajunge și la nivel săptămânal, chiar zilnic pentru anumite categorii de mărfuri alimentare, în timp ce pentru cele nealimentare detalierea se face la intervale de timp mai mari - în medie, până la 1 lună. Indiferent de nivelul de detaliere aceste programe au la bază planul anual de aprovizionare.

Din punct de vedere al sortimentelor acestea se grupează după criterii legate de sursa de aprovizionare astfel ca, atunci când este posibil, să se aprovizioneze mai multe mărfuri de la o aceeași sursă, pentru maximizarea utilizării capacității mijloacelor de transport.

Formele de aprovizionare în cadrul CA sunt:

a) *După locul care se aprovizionează*:
   - *Aprovizionare externă*, se referă la aprovizionarea cu mărfuri a unității comerciale

[7] Ibidem, pag.92

- *Aprovizionare internă*, se referă la aprovizionarea cu mărfuri a sălii de vânzare

b) *După sursa de aprovizionare*:
- *Aprovizionare de la producător sau agricultor direct*
- *Aprovizionare de la comercianții engros*
- *Aprovizionare de la depozitele proprii ale societății*

c) *După apartenența mijloacelor de transport*:
- *Aprovizionare cu mijloace proprii de transport*
- *Aprovizionare cu mijloace de transport închiriate*
- *Aprovizionare prin intermediul distribuitorilor*

Aprovizionarea în cadrul unităților mici are câteva *particularități*, legate de:

- *Caracterul mixt din punct de vedere al mijloacelor de transport utilizate* – majoritatea dispun de minim 1-2 mijloace de transport dar folosesc şi distribuitorii mai ales pentru acele mărfuri care nu le aprovizionează în cantități mari şi le iau direct de la producător/ distribuitor: băuturi răcoritoare, mezeluri, panificație, etc.
- *Aprovizionarea are un caracter empiric pronunțat*, de multe ori unitățile mici ajung să se aprovizioneze cu marfă atunci când stocul este deja lichidat, ceea ce duce la pierderea unor vânzări potențiale
- Şi în interior, *aprovizionarea se face „just in case"*, de multe ori aspectul sălii de vânzare fiind similar cu al unui depozit, fapt ce duce la îngreunarea fluxurilor interne de circulație a mărfurilor şi clienților
- *Sursa principală* este comerțul engros pentru mărfurile alimentare şi o combinație între producător/distribuitor şi comerțul en gros pentru mărfurile nealimentare

Caracteristicile aprovizionării pentru unitățile comerciale mari sunt:

- Apelează la *firme de transport / distribuție sau direct la producător*, datorită cantităților mari negociate prin contracte
- *Există planuri de aprovizionare* care anticipează cererea
- *Preocupare mai bună pentru asigurarea mărfurilor* în sala de vânzare susținută și de o politică mai bună de gestiune a stocurilor, de suprafețe de depozitare mai mari comparativ cu unitățile mici
- Au *contracte în majoritate cu producătorii direct*, încheiate pe termene medii și lungi

Aprovizionarea sălii de vânzare este componenta internă a procesului de aprovizionare, cu consecințe importante asupra rezultatelor obținute, din punct de vedere al vânzărilor dar și a satisfacției clienților pe termen lung. Responsabilitatea revine lucrătorilor comerciali din cadrul unității care sunt repartizați pe diferite raioane, în cazul unităților mari și care trebuie să asigure în permanență prezența mărfurilor pe rafturi.

Există procese moderne în care prin amplasarea rafturilor sau a polițelor oblic, marfa vine singură în jos în momentul în care un cumpărător ia o cantitate de pe raft. Acest sistem este format dintr-o bandă de transport care comunică în spate cu depozitul astfel că personalul care se ocupă cu aprovizionarea în sala de vânzare este invizibil pentru client. O astfel de aprovizionare se utilizează doar în cazul autoservirii unde de la început sunt anumite condiții impuse de ambalare-manipulare a mărfurilor.

Aprovizionarea este o componentă importantă a activității comerciale cu implicații directe asupra vânzărilor, pe de o parte dar și asupra cheltuielilor, pe de cealaltă. Astfel, dacă unitatea are o politică de aprovizionare corespunzătoare înseamnă că ea va reuși să aducă un volum maxim de încasări datorită satisfacerii cererii pieței. Pe de cealaltă parte, acest obiectiv nu trebuie să se realizeze „ cu orice preț",

respectiv prin acumulări nejustificate de stocuri, care să fie consumate la nevoie.

Pentru a putea echilibra cele două aspecte, organizarea activității de aprovizionare trebuie să se bazeze pe mai multe cerințe legate de:

1. *legătura permanentă între programele de aprovizionare şi volumul vânzărilor*, la un nivel cât de detaliat din punct de vedere sortimental
2. *implementarea unei baze de date complexe şi integrate*, în care orice modificare de stoc să fie cunoscută de toate compartimentele interesate în momentul în care ea se produce. Astfel, printr-o evidență exactă şi detaliată a stocurilor şi prin utilizarea diferitelor reguli de aprovizionare se creează condițiile pentru evitarea rupturilor de stoc sau, din contră, pentru acumularea unor stocuri inutile. Cu cât baza de date este mai complexă, cu atât intervalul de timp între momentul sesizării necesității unei noi comenzi şi cel al materializării ei în depozitele unității este mai scurt.
3. *proiectarea şi asigurarea unor circuite optime de transport*, pe baza a două criterii importante: cantitatea de marfă care se transportă şi care are implicații asupra gradului de utilizare al capacității mijloacelor de transport şi rutele de parcurs, cu implicații asupra cheltuielilor cu combustibil sau a cheltuielilor cu închirierea, dacă nu sunt în proprietatea unității
4. *alegerea atentă a furnizorilor* şi încercarea de a încheia cu aceştia contracte sigure şi stabile, pentru acele mărfuri care au o cerere stabilă în timp, pe baza unor criterii legate de distanță, preț de achiziție, calitatea mărfii, diversitatea sortimentală, etc
5. *alegerea formei potrivite de transport*, cu mijloace proprii, prin distribuitori sau mixt astfel ca să se realizeze un raport optim între cheltuielile de circulație implicate (minime) şi nivelul vânzărilor (maxim)

3.5.3. Stocarea

Este procesul prin care se asigură un anumit nivel al cantităților de marfă cu scopul desfășurării unei activități continue de vânzare, în condițiile în care se urmărește și creșterea eficienței pentru alte grupe de activități din cadrul unității.

Necesitatea utilizării stocurilor pentru unitățile comercială cu amănuntul este determinată de următorii factori:

1. *sursa de aprovizionare*. Din acest punct de vedere trebuie avut în vedere faptul că aceasta este la o anumită distanță de unitatea comercială, ceea ce determină un decalaj în timp între momentul în care se constată necesitatea aprovizionării și cel în care mărfurile vor ajunge pe rafturile unității
2. *nivele diferite de consum pentru diferite grupe de mărfuri sau sortimente*, care având aceeași sursă de aprovizionare, vor fi aduse în unitate cu același transport, pentru optimizarea acestei laturi a activității comerciale
3. *cerere variabilă în diferite grade, pentru o aceeași marfă în intervale diferite de timp*, ceea ce va duce la acoperirea vânzărilor din stocuri acumulate în perioadele de vârf și, invers, la acumularea de stocuri în perioade mai slabe ale vânzărilor.

În condițiile actuale se urmărește realizarea unui echilibru între cei doi factori contradictorii ce caracterizează politica stocurilor. Pe de o parte, stocurile trebuie să aibă un nivel suficient de ridicat pentru a evita rupturile de stoc generatoare de vânzări nerealizate iar pe de cealaltă, se cunoaște faptul că orice stoc este o imobilizare de mărfuri care determină cheltuieli suplimentare. Astfel, unitatea comercială trebuie să realizeze un compromis între cele două obiective; cu cât analiza stocurilor se va face mai detaliat, cu atât rezultatele vor fi mai bune.

Pentru unitățile mici putem aprecia că politica de fundamentare a stocurilor are un caracter empiric, fapt care

creează de multe ori rupturi de stocuri la diferite mărfuri. Acest element negativ este diminuat ca efecte dacă unitatea are o politică flexibilă de aprovizionare, desfăşurată cu o ritmicitate mare – mai ales pentru mărfurile alimentare. Pentru cele care comercializează mărfuri nealimentare, de exemplu confecții, textile, încălțăminte, trebuie ca cererea unei perioade să fie anticipată corespunzător, astfel ca marfa să ajungă pe raft la începutul unui sezon, şi nu la mijlocul lui.

În cazul unităților mari, managementul stocurilor are un caracter ştiințific mai pronunțat, argumentat de strategia de ansamblu, care este mai fundamentată comparativ cu unitățile mici. Acest lucru este posibil datorită capacității financiare mari care permite negocierea unor prețuri avantajoase şi contracte stabile, pe termene medii şi lungi, a dezvoltării unei baze logistice proprii de distribuție/aprovizionare a mărfurilor - pentru rețelele de unități sau a dezvoltării unor relații stabile cu diferite firme de transport/distribuție. De menționat faptul că în multe situații astfel de unități mari îşi impun propria strategie şi cerințele proprii asupra furnizorilor, care sunt dependenți într-un grad ridicat de relația cu respectivul comerciant cu amănuntul.

Există mai multe tipuri de reguli de conducere a stocurilor prin care se stabilesc procedurile care determină cantitățile, respectiv termenele de lansare a diferitelor grupe de mărfuri, cu scopul readucerii stocurilor la nivelele prestabilite.

Din acest punct de vedere există două grupe de reguli, astfel:

1. *Reguli în care cantitățile lansate sunt fixe, dar intervalele de timp între două lansări succesive de comenzi sunt variabile.* (1) Din această grupă fac parte regula Punctul fix al comenzii, Rezervarea, Comanda de grup şi Controlul vizual al stocurilor.

Punctul fix al comenzii presupune urmărirea detaliată a stocurilor, pe baza consumurilor (ieşirilor) zilnice, până în

momentul în care se atinge un nivel de referință. În acest moment se lansează o comandă de aprovizionare care va intra ulterior în depozite, în funcție de durata de reîntregire a stocului. Această regulă este aplicabilă în sfera comerțului cu amănuntul la mărfuri care sunt de strictă necesitate, de valoare mică pentru a se reduce dezavantajul datorat nivelului prestabilit, ca sursă de imobilizare. În condițiile informatizării evidențelor stocurilor de mărfuri, gestionarea unei asemenea reguli se simplifică mult.

Rezervarea este o regulă care se bazează pe o evidență dublă a stocurilor, una pentru cel efectiv și alta pentru stocul nerezervat. Este mai puțin aplicabilă comerțului cu amănuntul pentru că, mai ales la magazinele mici, nu se cunosc anticipat comenzile și dacă se așteaptă epuizarea stocului va exista acea perioadă de reîntregire în care unitatea va avea ruptură de stoc. Se poate aplica la marile rețele de magazine, dar tot pentru mărfuri de valori mici, la mărfuri cu cerere variabilă.

Comanda de grup este una dintre cele mai potrivite reguli de aprovizionare mai ales pentru unitățile mici dar și pentru cele mari din această primă grupă de reguli, dacă avem în vedere optimizarea capacității de transport, prin posibilitatea de a reuni mai multe grupe de mărfuri, cu condiția să provină din aceeași sursă de aprovizionare. În plus, se pot negocia prețuri avantajoase pentru mărfurile din grup, având în vedere că se achiziționează de la un același furnizor, simultan.

Controlul vizual este, în concepția managementului operațiilor, un Kanban simplificat. Printr-un Kanban se înțelege un sistem de avertizare vizual, sonor, informatizat prin care se transmite o avertizare locului de muncă precedent de a începe activitatea, astfel ca cel care a transmis mesajul să poată funcționa în continuare.

Transpus în CA, o astfel de tehnică presupune utilizarea a două containere, cutii, lăzi, etc. ambele pline. Când unul din containere se goleşte, se deschide cel de al doilea şi se transmite mesajul de umplere a celui golit. Acest sistem se poate utiliza de către magazinele mici, dar în interiorul magazinului – de exemplu, când se termină o ladă cu pâine în sala de servire vânzătoarea transmite un mesaj celor din spate pentru reaprovizionarea cu marfă sau se ocupă chiar ea de reaprovizionare. În exterior, nu este prea des utilizat, decât pentru mărfuri cu cerere mai puțin frecventă, eventual.

În concluzie, aceste reguli se pot aplica la mărfuri de valori mici datorită imobilizării lor în loturile de aprovizionat, care au în general o cerere relativ constantă şi nu impun prin această caracteristică o modificare continuă a lansărilor.

2. *Reguli în care la un acelaşi interval de timp, se urmăreşte nivelul stocurilor şi se ia decizia de lansare a unei comenzi noi în funcție de acesta, dar în cantități variabile*. (2)

Din această grupă fac parte regula Necesarul net şi Perioada fixă de revizuire.

Necesarul net presupune revizuirea la acelaşi interval de timp – cât de scurt posibil, a nivelurilor stocurilor şi luarea deciziei de aprovizionare exact cu cantitatea care lipseşte până la nivelul previzionat, utilizând ca şi punct de plecare stocurile de la începutul perioadei. Este regula cu gradul minim de imobilizare al stocurilor, aplicabilă în acele situații în care nu se înregistrează abateri semnificative de la cererea planificată, care însă poate fi fluctuantă- de exemplu, mărfuri cu caracter sezonier. Datorită acestui aspect este recomandată să se utilizeze pentru acele mărfuri care au valori ridicate şi cerere predictibilă pentru

carei nu se justifică imobilizarea în depozitele unității, precum şi pentru cele ieftine care au aceleaşi caracteristici.

Perioada fixă de revizuire presupune aprovizionarea la intervale fixe cu cantitatea de marfă care este necesară până la atingerea unui nivel de referință, care ia în considerare nivelul maxim previzionat de vânzări corespunzătoare intervalului de timp. Se aplică la acele mărfuri care au o cerere relativ constantă, cu prețuri mai mici datorită utilizării cererii maxime ca şi nivel de referință – de exemplu, mărfuri alimentare sau unele produse electronice.

Avantajul acestor două reguli este că, prin variația cantității de aprovizionat în funcție de previziuni ale vânzărilor şi stocurile existente la începutul perioadei se realizează un nivel mic al imobilizărilor, implicit costuri suplimentare reduse. Dacă acest avantaj este completat şi de acela că, datorită periodei de revizuire identică pentru mai multe grupe de mărfuri, se pot fructifica şi avantajele utilizării capacităților de transport sau combinarea acelor grupe de mărfuri care se aduc din aceeaşi sursă, considerăm evidentă superioritatea acestei grupe comparativ cu prima.

Practic, managementul eficient al stocurilor în condițiile actuale ale pieței presupune utilizarea unor programe informatice, care realizează o îmbinare a acestor reguli în funcție de particularitățile unității determinate de structura pe grupe de mărfuri, valoare, grad de perisabilitate, posibilități de transport/aprovizionare– distanțe, număr de furnizori, capacitatea mijloacelor de transport, etc.

Utilizarea codurilor de bare este o premisă care oferă unităților comerciale posibilitatea de a avea o evidență continuă şi detaliată asupra nivelului stocurilor pentru un anumit sortiment şi creează premisele pentru un management performant al stocurilor.

3.5.4. Pregătirea mărfurilor pentru vânzare

Este un proces operativ care poate lipsi din cadrul unității cu amănuntul sau există, în mod izolat, pentru câteva grupe de marfă: sortimente patiserie, brutărie, carmangerie, etc.

Pentru unitățile de dimensiuni mari, aceste activități sunt preluare de depozitele centralizate care sunt furnizorul principal de mărfuri sau, direct de producător, dacă acest aspect se negociază- de exemplu, diferite pachete promoționale realizate direct de producători şi pe care le găsim la prețuri avantajoase fie într-o rețea, fie în mai multe rețele de magazine. Ocazional, pentru unele grupe ca cele de mai sus se pot întâlni astfel de activități. Totuşi, în general, putem spune că pentru sortimentele comercializate sub nume propriu pregătirea se realizează la unitățile producătoare.

Pentru unitățile mici aceste activități sunt puțin prezente tocmai datorită spațiilor mici în care îşi desfăşoară activitatea. Majoritatea acestor operații pregătitoare se referă la dezambalarea coletelor achiziționate din engrosuri şi prezentarea lor pe rafturile unității ca şi sortiment individual.

3.6. Aprecierea eficienței economice şi sociale a unităților în CA

Dimensiunea şi calitatea proceselor operative, precum şi modul de utilizare a resurselor, materiale financiare informaționale sau umane se concretizează într-un ansamblu de rezultate economico-financiare, dar şi sociale care definesc în cele din urmă eficiența unității comerciale, din punct de vedere economic şi social. Sub aspect teoretic, la abordarea impactului pe care îl are managementul asupra eficienței, este necesară precizarea a două premise fundamentale:

- eficiența este scopul final al managementului
- managementul este un element determinant în cresterea eficienței

În acest context, exercitarea tuturor activităților umane nu este un scop în sine, ci un mijloc important pentru creşterea eficienței economico-sociale.

Tinând seama de faptul că orice proces, fenomen sau activitate economică are o determinare cantitativă dată de mărimea cheltuielilor consumate şi a efectelor obtinute (venituri), s-a ajuns la modalitatea de exprimare cantitativă a eficienței prin raportul dintre rezultate şi cheltuieli sau invers, cheltuieli şi rezultate.

Pentru o unitate comercială cu amănuntul este importantă construirea unui sistem complex de indicatori de tip efect/efort sau efort/efect care să ofere informații cu privire la diferitele unghiuri de apreciere a eficienței economice.

Între aceşti indicatori amintim:

1. rata profitului, în mai multe variante:
   - *rata profitului brut (P_b) sau net (P_n) în raport cu capitalul social (C_s):*

$$R_{Pb} = (P_b / C_s) \times 100\ (\%)$$

$$R_{Pn} = (P_n / C_s) \times 100\ (\%)$$

   - *rata profitului brut sau net în raport cu volumul vânzărilor (V):*

$$R_{Pb} = (P_b / V) \times 100\ (\%)$$

$$R_{Pn} = (P_n / V) \times 100\ (\%)$$

2. *rata rentabilității brute sau nete*

$$R_{rb} = (P_b / C_c) \times 100\ (\%)$$

$$R_{rn} = (P_n / C_c) \times 100\ (\%)$$

unde C_c reprezintă cheltuielile de circulație.

BCU IAŞI/CENTRUL VECHI

3. *productivitatea muncii*, exprimată prin:

$$W = V / N_s \text{ (RON/salariat) sau}$$

$$W = V / S \text{ (RON/m}^2\text{)}$$

- N_s este numărul de salariați
- S este suprafața unității, sau cea a sălii de vânzare (m^2).

4. *afluxul de clienți (Ac):*

$$Ac = C / T \text{ (clienți/unitate de timp)}$$

- C este numărul de clienți serviți în unitatea de timp T.

Acest indicator se poate calcula diferențiat pentru anumite intervale orare sau anumite zile din cadrul săptămânii.

5. *număr de rotații a mărfurilor*:

$$Nr = V / P \text{ (număr de rotații în perioada t)}$$

- V reprezintă vânzările dintr-una sau mai multe grupuri de marfă corespunzătoare unei perioade de timp t
- P este valoarea corespunzătoare aceloraşi mărfuri care se află pe rafturile de prezentare.

Este recomandabil ca acest indicator să se calculeze în detaliu pe grupe de mărfuri, chiar şi diferențiat pentru cele din aceeaşi grupă, pentru a se putea lua măsurile de accelerare a vitezei de rotație, acolo unde se impune acest lucru.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6. *viteza de circulație a mărfurilor* se poate exprima prin:

$$v_c = V / T \text{ (RON/unitate de timp)}$$

- volumul de marfă vândută pe unitate de timp (lei/unitate de timp)

7. *încasarea medie pe client*

$$\hat{i}_c = V / C \text{ (RON/client).}$$

Cu cât aceşti indicatori sunt analizați mai analitic, în timp şi în spațiu, cu atât mai relevante vor fi informațiile obținute. Trebuie observat că, în cazul unora dintre ei apar diferențe majore în funcție de perioada la care se referă - de exemplu, afluxul de clienți pe parcursul unei zile sau rata profitului la diferite grupe de mărfuri, sau încasarea medie pe client care poate diferi în timp şi în spațiu. Imaginea finală asupra eficienței economice va fi rezultatul analizei fundamentate a sistemului de indicatori şi va constitui principalul feedback pentru activitatea viitoare.

Eficiența socială, privită *ca o apreciere externă* a unității este impusă de scopul muncii în comerț, respectiv acela de a satisface într-un grad tot mai înalt nevoile de consum ale populației. Ea se măsoară prin indicatori care, în cea mai mare parte, reflectă indirect "gradul de satisfacere a nevoilor populației", şi care pot fi grupați astfel:

1. *Indicatori de caracterizare a volumului şi structurii vânzărilor şi serviciilor*, ca de exemplu:
   - volumul vânzărilor/ serviciilor care revin pe locuitor
   - greutatea specifică/ ponderea vânzărilor comerțului în totalul cheltuielilor pentru cumpărarea de mărfuri şi prestări servicii

BCU IAŞI / PAUL CONSTANTINESCU LIBRARY

- numărul de unități comerciale care revin la mia de locuitori
- suprafața comercială care revine la 1000 de locuitori

2. *Indicatori de caracterizare a ofertei de mărfuri şi servicii*, dintre care cei mai importanți sunt:
   - numărul articolelor şi a sortimentelor de mărfuri oferite spre vânzare
   - varietatea serviciilor oferite cumpărătorilor
   - numărul de articole/ produse noi introduse pentru comercializare
   - ponderea mărfurilor greu vandabile în volumul total de mărfuri oferit

3. *Indicatorii de caracterizare a nivelului servirii clienților*, care depinde de comportamentul salariaților față de cumpărători, concretizat în solicitudine, serviabilitate, competență profesională, etc. În plus, optimizarea proceselor operative din interiorul unității pot constitui premise favorabile de creştere a calității serviciilor comerciale prestate, prin evitarea încrucişărilor de fluxuri, prin amenajarea corespunzătoare a diferitelor suprafețe în interiorul unității, ceea ce în final determină creşterea calității serviciilor comerciale.

4. *Indicatorii de caracterizare a timpului consumat pentru procurarea mărfurilor*, acesta fiind influențat de amplasarea rațională a rețelei comerciale, de dotarea unităților cu masini şi instalații moderne, de asigurarea unei oferte corespunzătoare, etc. Aici trebuie determinați indicatori de structură care să arate proporția între vânzările tradiționale şi cele fără magazine, corespunzător cu timpul consumat în cele două situații.

Timpul folosit de cumpărători pentru procurarea mărfurilor în cazul unităților caracterizate prin amplasare spațială a unității – cele clasice se poate cuantifica, din perspectiva cumpărătorului, astfel:

- timpul cheltuit pentru informare
- timpul cheltuit pentru deplasarea la unitățile de comerț
- timpul cheltuit pentru cumpărarea propriu-zisă a mărfurilor

Consumul de timp este mare pentru ultimele două componente în cazul CA tradițional şi reducerea acestora este independentă de cumpărător, în timp ce pentru formele noi de vânzare apare o componentă nouă, respectiv cea determinată de intervalul de timp cuprins între momentul comandării mărfii şi cel al intrării în posesia ei. Chiar dacă această componentă poate fi de ordinul săptămânilor putem aprecia că, în ansamblu, satisfacția clientului este mai mare pentru vânzările fără magazine datorită faptului că restul componentelor de timp sunt dependendente de cumpărător şi le poate determina direct.

Din punct de vedere intern, eficiența socială include aspectele legate de politica în domeniul resurselor umane, datorită abordării salariaților ca principal "utilizator" intern a efectelor sociale. Eficiența socială în domeniul politicii de resurse umane se manifestă prin:

- asigurarea unor condiții decente de muncă pentru toți salariații unității
- o politică salarială stimulativă şi care să creeze un anumit nivel de stabilitate al angajaților

- crearea unui climat organizațional favorabil performanței, prin promovarea valorilor individuale sau de grup

În condițiile actuale, alături de marfa propriu-zisă, care formează obiectul actului de vânzare-cumpărare, devine tot mai necesară introducerea unui evantai din ce în ce mai cuprinzător de facilități (servicii comerciale) care să contribuie prin diferite modalități la creşterea gradului de satisfacție a fiecărui cumpărător, cum ar fi de exemplu, asigurarea de service la unele mărfuri, transportul gratuit al lor la domiciliul clientului sau acordarea gratuit sau cu preț redus a unor produse complementare celui principal, etc.

În timp ce mărfurile există prin ele însele, fiind prezente prin stocurile create, serviciile comerciale nu pot exista decât în măsura în care ele sunt consumate, fiind nestocabile.

De aici, se pot prezenta o serie de caracteristici ale serviciilor comerciale, care se referă la:

- realizarea şi consumul serviciului are loc simultan, capacitățile create pentru prestarea diferitelor servicii reprezintă o resursă netransmisibilă în timp, serviciile neputând fi prestate şi stocate în vederea unei valorificări ulterioare momentului realizării lor
- existența unui control direct între ofertant şi consumator, beneficiarul fiind prezent în timpul prestării serviciului
- prețul serviciului comercial este un preț al cererii, orice client care doreşte să utilizeze un serviciu face anumite raționamente care au în vedere raportul între avantajul pe care îl oferă serviciul posibil şi costul prestării lui.

Noțiunea de serviciu are un caracter intangibil, ceea ce determină o posibilitate redusă de cuantificare, prezentând de cele mai multe ori, aspecte calitative greu de măsurat.

Formele moderne de distribuție, actionând în condițiile unei concurențe accentuate au tendința de a "privilegia" prețul, în sensul de a dispune de tot mai multe pârghii pentru a-l putea influența, ceea ce determină un transfer de sarcini fie spre producător, fie spre consumator. O astfel de tendință se resimte și în sfera serviciilor comerciale în care întreprinderile își măresc oferta de mărfuri printr-o politică de servicii diferențiate.

Principalele tipuri de servicii oferite de întreprinderile comerciale se pot grupa astfel:

1. *psihologice sau de confort*, în cadrul cărora se includ acele servicii legate de primirea clienților în magazin, de cordialitatea personalului, de varietatea sortimentelor oferite ca premise de satisfacere cât mai înaltă a cererii clienților;
2. *tehnice,* cum sunt livrările la domiciliu, instalarea sau punerea în funcțiune a produselor sau oferirea de garanții pentru diferite produse cumpărate din respectivul magazin;
3. *financiare*, în care un rol important îl are vânzarea diferitelor produse, de valori relativ mari, prin sisteme de creditare.

Eficiența activității conducerii unității comerciale reflectă procesul complex prin care managementul, ca activitate distinctă, contribuie și la sporirea eficienței sociale. Această contribuție se poate evidenția prin:

- potențarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă și, implicit, a nivelului de servire a clienților. Această activitate se reflectă prin creșterea productivității muncii, prin asigurarea condițiilor tehnice, umane sau organizatorice necesare desfășurarii în bune condiții a activității unității comerciale.

- managementul contribuie la sporirea eficienței şi prin viziunea de ansamblu şi în perspectivă asupra unității, care include de multe ori aspecte legate de protecția consumatorilor sau securitatea şi siguranța alimentelor, pentru mărfurile alimentare
- un sistem managerial eficient al firmei se concretizează întotdeauna prin ordine şi disciplină, ceea ce are implicații pozitive în multe aspecte, inclusiv cele legate de nivelul de servire al clienților
- natura predominant umană a sistemului de management are ca urmare condiționarea eficienței sale de ataşamentul personalului față de firmă, de măsura în care realizările acestuia se identifică, în cele din urmă, cu misiunea întreprinderii
- abordarea previzională a tuturor aspectelor cu care se confruntă întreprinderea comercială reprezintă un element calitativ major, dar necuantificabil, al eficienței

Toate acestea reprezintă o premisă esențială pentru preîntâmpinarea apariției unor discontinuități în evoluția întreprinderii comerciale, pentru o eficiență economică şi socială pe termen scurt şi lung.

Dacă eficiența economică are efecte imediate sau pe termen scurt, fiind în acelaşi timp cuantificabilă într-o mare măsură, despre eficiența socială se poate afirma că, rezultatele sale se văd pe o perioadă de timp relativ mare în comparație cu eficiența economică şi că, în acelasi timp cuantificarea sa este de multe ori cel puțin dificilă, dacă nu chiar imposibilă.

În plus, există o reticență de multe ori din partea managementului unei unități când este vorba de a susține financiar anumite proiecte locale sau regionale cu caracter

social, şi la care unitatea nu poate fi un beneficiar direct al rezultatelor.

În ciuda acestor caracteristici, preocuparea unității spre creşterea eficienței sociale îi deschide acesteia calea spre o competitivitate sporită, ca şansă unică de menținere pe piață a unei firme în condițiile în care fenomenul general care se manifestă pe orice piață, inclusiv cea a serviciilor, este de intensificare a luptei concurențiale.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL IV MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR COMERCIALE EN-GROS

4.1. Comerțul en-gros (CEG) – stadiu al circulației mărfurilor

4.1.1. CEG. Caracteristici generale, necesitate, funcții

4.2. Unitatea organizatorică specifică CEG

4.3. Procesele operative din cadrul CEG

4.4. Eficiența economică şi socială a unităților CEG

4.5. Tendințe ale CEG

4.1. Comerțul en-gros (CEG) – stadiu al circulației mărfurilor

4.1.1. CEG. Caracteristici generale, necesitate, funcții

Comerțul en-gros este o verigă intermediară a circulației mărfurilor prin care mărfurile trec de la producătorul industrial sau agricol la CA, în principal, ca verigă finală a stadiului circulației mărfurilor. CEG nu încheie stadiul circulației mărfurilor, ci este parte componentă a acestuia. Comerțul en-gros include „ *toate activitățile de vânzare a bunurilor şi serviciilor către oricine care le cumpără pentru a le revinde sau le foloseşte în scop de afaceri, nu pentru interes individual*"[1].

Pornind de la această definiție am putea înțelege că orice astfel de achiziție reprezintă comerț engros, cum ar fi de exemplu o unitate comercială cu amănuntul care este o sursă de aprovizionare cu paste făinoase pentru o alta cu profil de alimentație publică, în cantități relativ mari şi în scop de afacere. De fapt, unitatea CEG este cea care are ca activitate de bază cea a CEG şi nu cea care prestează astfel de activități în mod ocazional, cum este exemplul anterior.

---

[1] KOTLER, P., *Marketing Management. Analysis, planning, implementation & control*, editia a VII-a, Prentice Hall, Inc., 1991, pag. 550

Trăsăturile principale ale CEG sunt:

- Obiectul de activitate al CEG îl constituie orice schimb comercial care se desfăşoară între două părți, ambele cu personalitate juridică. O parte este unitatea CEG iar cealaltă poate fi o unitate CA, precum şi diferite organizații economice, sociale sau ale administrației publice locale
- Față de CA, cantitatea de marfă care face subiectul unei tranzacții este mai mare, atât din punct de vedere al aprovizionării unității EG, cât şi din punct de vedere a livrării ei spre diferiți beneficiari prin intermediul CEG
- De aici, unitățile CEG au un grad ridicat de acoperire financiară, pentru a putea desfăşura o activitate constantă pe piață şi, implicit, o forță puternică de negociere
- Activitatea CEG nu încheie stadiul circulației, ci este o fază intermediară a acestuia
- În cadrul CEG, unitatea este mai puțin orientată spre ambianță, estetică sau promovare comparativ cu CA, datorită segmentului căreia i se adresează, respectiv alți agenți economici persoane juridice
- Ca şi amplasare, unitățile CEG nu urmăresc poziționarea în zone urbane aglomerate, ci mai degrabă în afara marilor oraşe, ceea ce implică cheltuieli mai mici pentru achiziționarea terenului. Pe de cealaltă parte, suprafețele depozitelor EG sunt, de multe ori de dimensiuni mari sau foarte mari, față de CA unde întâlnim şi unități mici
- Există diferențieri legislative între cele două sectoare din comerț, cu privire la diferite impozite sau taxe, la obligațiile față de beneficiari, etc.
- Ca modalitate de plată, cash-ul are o pondere mai mică, în favoarea unor instrumente bancare cum ar fi cecuri, viramente bancare, ordine de plată, etc.

Necesitatea existenței unităților CEG

Datorită caracterului de verigă intermediară, ar putea părea, la prima vedere, că CEG este o verigă inutilă, care prin creşterea lungimii canalelor de distribuție determină un preț mai mare la consumator pentru o anumită marfă. Realitatea arată că acest tip de comerț este o necesitate atât pentru producător, cât şi pentru beneficiar (CA).

Pentru producători, tranzacționarea produselor realizate de ei prin intermediul CEG este un avantaj pentru că:

- îşi vând produsele în cantități mari
- eforturile de a căuta mai mulți detailişti sunt diminuate, aspect care trece în sarcina engrosistului
- nu există preocupări speciale legate de ambalarea mărfurilor în condițiile impuse de CA – poate livra vrac, pentru unele mărfuri sau în containere mari
- există posibilitatea preocupării prioritare pentru producție
- posibilitatea de a realiza o producție uniformă pe parcursul unor perioade de timp, fără a acumula stocuri excesiv. Acestea se transferă CEG.
- nu este o necesitate dezvoltarea unor politici eficiente de distribuție, acestea revin engrosiştilor care au şi o pregătire superioară în acest sens, prin calificarea mai bună a angajaților
- dacă aleg să îşi vândă produsele sub marca distribuitorilor, îşi reduc considerabil cheltuielile de marketing, situații convenabile mai ales pentru micii producători.

Pentru unitățile CA, achiziționarea mărfurilor prin intermediul CEG este mai eficientă, din punct de vedere a costului, în loc ca aceste unități să contracteze cu mai mulți producători dintr-un domeniu, care pot fi amplasați la distanțe mari unii de alță sau față de detailist. Astfel, structura

sortimentală este mai bogată în depozitul engrosistului şi se suprapune mai bine cu aşteptările clienților individuali. În plus, una dintre atribuțiile CEG este transformarea sortimentului industrial în cel comercial, ceea ce convine unității CA.

Pentru engrosist, activitatea lui este justificată din punct de vedere al eficienței dacă el are rezultate bune în exercitarea uneia sau mai multor dintre următoarele ***funcții*** [2]:

1. *Vânzare şi promovare.* În acest sens, unitatea EG trebuie să aibă personal calificat în domeniul vânzărilor care să fie capabil să găsească piață de desfacere pentru bunurile diferiților producători, în condiții bune pentru aceştia, iar pe de cealaltă parte să ofere CA mărfurile pe care acesta le doreşte. Nu trebuie neglijată de nici o parte activitatea de promovare, pentru că ea generează încredere, mai ales de partea beneficiarului care de multe ori nu cunoaşte prea bine producătorul aflat la distanță.
2. *restructurarea sortimentelor* prin transformarea sortimentului industrial în sortiment comercial, fapt care este binevenit pentru beneficiar. De exemplu, pentru produsele cumpărate vrac de la producător, engrosistul intervine şi la reambalează în funcție de cererea pieței în pungi de diferite greutăți şi se ocupă de etichetarea corespunzătoare normelor în vigoare pentru CA. De asemenea, achiziționarea diferitelor mărfuri textile sau confecții de la diferiți producători: acelaşi model, material sau culoare trebuie oferite CA, într-o formă diversificată, determinată de diferite modele, culori, materiale, etc.
3. *depozitarea* este activitatea care preia costurile şi riscurile atât de la furnizor, cât şi de la beneficiar. Această funcție este asigurată de prezența unor echipamente specifice de transport-manipulare,

[2] KOTLER, P., *Marketing Management. Analysis, planning, implementation & control*, editia a VII-a, Prentice Hall, Inc., 1991, pag. 553

precum şi de asigurarea unor condiții specifice de depozitare pentru anumite grupe de mărfuri. De exemplu, păstrarea vinului în condiții potrivite de întuneric, temperatură şi umiditate determină creşterea în timp a valorii lui.

4. *transportul* poate fi organizat cu eficiență sporită prin livrarea mai rapidă a mărfurilor la CA, datorită distanțelor mai mici, dar şi prin obținerea unor costuri de transport mai reduse datorită optimizării gradului de utilizare a mijloacelor de transport dar şi a optimizării diferitelor rute.
5. *capacitate de finanțare ridicată,* comparativ cu CA, ceea ce oferă oportunitatea de a obține prețuri avantajoase în negocierea cu producătorii, datorită cantităților dar şi a onorării contractelor la termenele stabilite. De asemenea, prin exercitarea acestei funcții engrosiştii oferă marfă şi cu plata ulterioară, prin sisteme de creditare.
6. *asumarea riscurilor,* prin preluarea lor de la producător legate de transport-manipulare, perisabilitate sau uzură morală. Cu personal calificat şi utilaje performante (dispozitive moderne de manipulare, spații corespunzătoare de depozitare, instalații frigorifice, etc.) aceste riscuri sunt reduse pentru engrosist.
7. *oferirea unor informații legate de piață,* prin relațiile cu diferiți furnizori / beneficiari aflați în relații de concurență.
8. *oferirea unor servicii de consultanță* fie pentru producători, fie pentru detailişti, dacă aceştia sunt interesați de astfel de servicii legate de diferite componente ale activității lor.

BCU IAŞI

Tipuri de engrosişti

Gruparea engrosiştilor după diferite criterii este un proces complicat care rezidă din diversitatea mărfurilor tranzacționate, a pieţelor de desfacere dar de aici, şi diferite modalități de achiziționare, transport sau promovare. Există categorii de engrosişti care se rezumă doar la transferul de proprietate asupra mărfurilor, contra unui comision, în timp ce alții oferă consultanță specializată, fie furnizorului fie beneficiarului.

În lucrarea Managementul marketingului profesorul american de marketing Kotler grupează engrosiştii în patru mari categorii. Le vom prezenta în cele ce urmează, încercând o adaptare şi o particularizare la piața de gros din țara noastră. În concepția lui Kotler, aceste categorii principale se referă la:

A. Engrosişti puri
B. Brokeri şi agenți
C. Filiale ale producătorilor / detailiştilor
D. Engrosişti micşti

A. *Engrosiştii puri* reprezintă categoria cea mai răspândita, atât din punct de vedere al numărului de unități, dar şi din cel al cifrelor de afaceri realizate. Caracteristic acestei grupe este că, în majoritatea situațiilor cei care se includ aici preiau proprietatea asupra mărfurilor şi odată cu ea, mai multe tipuri de risc. În funcție de diversitatea serviciilor prestate grupa se divide în două subgrupe, respectiv ***engrosişti care prestează servicii complete*** *(a)* şi cei care prestează ***servicii în anumite limite*** *(b)*.

(a) în această categorie intră un număr relativ restrâns de engrosişti care îndeplinesc în diferite grade toate cele opt funcții prezentate anterior: de la vânzarea mărfurilor şi până la oferirea consultanței de specialitate. În această categorie intră acele unități care au un grad mare de specializare – *engrosuri specializate*, orientate pe câteva grupe de mărfuri dar

caracterizate de o structură sortimentală bogată – de exemplu engrosuri specializate pe produse farmaceutice, confecții sau încălțăminte. În țara noastră există astfel de unități în domeniul farmaceutic sau al componentelor de hard iar beneficiarul lor principal este detailistul specializat. De asemenea, există dezvoltate astfel de unități şi în domeniul îmbrăcăminte-încălțăminte în Bucureşti, cu precădere, şi în alte câteva oraşe, dar cu o afacere de amploare mai mică. O subcategorie a engrosiştilor cu servicii complete o formează unitățile care distribuie diferite piese, produse sau subansamble iar beneficiarul este în mod obişnuit un producător industrial – *distribuitori industriali*. Aceştia pot oferi consultanță şi chiar service pentru mărfurile tranzacționate, de exemplu motoare sau echipament de întreținere-reparații.

În concluzie, datorită caracterului acestor servicii putem aprecia că acest tip de engrosişti practică prețuri ridicate în conformitate cu gama completă de servicii prestate. Având în vedere conjuctura actuală a pieței de gros din România, putem aprecia că aceste tipuri de unități nu au o dezvoltare amplă, ci din contră, relativ restrânsă. Prin particularitățile unor domenii cum ar fi industria farmaceutică, care impune anumite restricții privind comercializarea mărfurilor sale, aceste tipuri de marfă nu se pot comercializa în alte condiții, cum ar fi cash & carry sau prin transportatori diverşi.

(b) categoria celor care oferă servicii limitate, şi, în consecință îndeplinesc doar o parte din cele opt funcții, se divide în mai multe subgrupe, astfel:

- engrosiştii „cash & carry" (1)
- engrosiştii „truck jobber" (2)
- engrosiştii „drop shippers" (3)
- engrosiştii „rack jobbers" (4)
- engrosiştii din cooperative (5)
- engrosiştii „mail order" (6)

(1) conform traducerii din limba engleză, principala particularitate a acestor unități

este legată de faptul că oferă două servicii de bază plata în numerar şi realizarea transportului mărfurilor din unitate către beneficiar. Aceste două elemente determină existența unor oferte avantajoase care se adresează cu prioritate micilor detailişti sau chiar persoanelor fizice. Deşi profesorul Kotler prezintă acest tip ca fiind unul caracterizat de o gamă redusă din punct de vedere a grupelor de mărfuri, practica în țara noastră dovedeşte contrariul. Cele două mari branduri Metro şi Selgros se caracterizează printr-o gamă diversificată de mărfuri şi o structură a acestora cel puțin medie. Considerăm această situație ca una conjuncturală, determinată de insuficienta dezvoltare în acest moment a altor tipuri de engrosişti.

(2) Sunt acei engrosişti care dispun de unul sau mai multe mijloace de transport – furgonete, camionete mici, etc. şi care distribuie marfă în circuit, de caracteristici asemănătoare şi către detailiştii de mărime mică. Ei sunt de regulă specializați şi vizitează aceleaşi magazine în diferite circuite: de exemplu legume fructe, produse de patiserie-cofetărie, etc.

(3) Sunt engrosiştii care au rol de intermediere a mărfii de la furnizor către beneficiar fără a intra efectiv în posesia ei. Ei nu îndeplinesc funcțiile legate de depozitare, transformare a sortimentului industrial, dar răspund de marfă din momentul în care se acceptă comanda şi până ea se livrează clientului. O asemenea modalitate se utilizează pentru

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

grupe puține de mărfuri, de obicei cele industriale care se tranzacționează în cantități mari, ca de exemplu materiale de construcții sau cherestea.

(4) Este vorba despre comercianți care dispun de spații proprii sau nu neapărat, în incinta unor unități pe care le aprovizionează în mod regulat cu mărfuri, de obicei nealimentare. Detailistul plăteşte doar în măsura vânzării mărfurilor, astfel că riscurile sunt preluate de engrosist. Un astfel de engrosist are, asemeni tipului (2) mai multe magazine pe care le aprovizionează cu marfă în diferite circuite de transport. Această grupă nu reprezintă o categorie semnificativă ca şi pondere în structura CEG din țara noastră, ea fiind caracteristică unui stadiu de dezvoltare mai avansat.

(5) În literatura de specialitate este o categorie care reuneşte mai mulți producători agricoli în cooperative şi vânzarea colectivă a tuturor produselor lor pe diferite piețe locale. Nu putem vorbi despre manifestarea acestei forme în țara noastră datorită slabei dezvoltări a sistemelor tip cooperativă.

(6) Vânzările engros prin intermediul catalogului, poştei sau Internetului sunt o formă cu un potențial asemănător de dezvoltare CA, cu aceleaşi avantaje şi dezavantaje. Modalitatea de onorare a comenzii se face prin intermediul diferitelor mijloace de transport, poştă – pentru mărfurile mici-bijuterii, cosmetice, etc. sau prin alte mijloace.

BCU IASI CENTRAL LIBRARY

B. ***Agențiile şi brokerii*** constituie o categorie aparte din două motive. În primul rând, ei nu dețin titlul de proprietate asupra mărfurilor (bunuri sau servicii) ci doar intermediază trecerea lor din proprietatea furnizorului în cea a beneficiarului. În plus, şi datorită specificului mărfurilor sau a serviciilor care fac obiectul lor de activitate, ei nu îndeplinesc decât selectiv cele opt funcții ale engrosistului, în general. Au un grad de specializare ridicat, orientat de obicei spre un anumit tip de marfă sau o categorie aparte de clienți.

Agențiile pot fi:

- *Reprezentanți ai producătorilor*, cei care contra unui contract se angajează să vândă exclusiv sau nu marfa unui producător industrial sau agricol, în condiții detaliate negociate contra unor comisioane din vânzarea produselor, fără a putea exercita influențe asupra prețurilor. Astfel de reprezentanți sunt delimitați în teritoriu, fără a se putea extinde, decât cu acordul producătorului. De obicei, firmele care apelează la astfel de reprezentanți sunt cele care nu au proprii agenți în teritoriu sau nu este justificată angajarea unui astfel de personal full time, în anumite zone noi ale pieței. Domenii în care se pot întâlni astfel de firme sunt industria mobilei, cea a berii sau a bunurilor electronice şi electrotehnice. În țara noastră se realizează o împletire a activității de producție cu cea comercială, în sensul că există firme producătoare de mobilă care în propriile lor magazine vând şi mărfurile altor producători, în condițiile în care aceştia din urmă nu au forța necesară de a vinde pe o anumită piață sau, din diverse motive, nu doresc acest lucru.
- *Agențiile de vânzare în afara întreprinderii producătoare* sunt folosite de acei producători care nu doresc să se concentreze asupra vânzării şi a altor activități legate de aceastacum ar fi promovarea, negocierile de prețuri sau analizele de piață. În aceste condiții aceste agenții de vânzare au libertate de a

realiza aceste activități enumerate anterior, dar nu dețin titlul de proprietate asupra mărfurilor. Domenii în care există astfel de firme sunt în textile sau utilaje şi maşini industriale.

- *Comisionarii* constituie o categorie aparte pentru că ei iau în proprietate bunurile pe care le tranzacționează de la unii producători locali şi le vând mai departe, după care îşi acoperă cheltuielile proprii, îşi reţin un comision şi plătesc marfa celui de la care au procurat-o. Este un proces tipic vânzărilor în regim consignație care se aplică mai ales mărfurilor agricole care trebuie vândute în timp scurt din cauza perisabilității lor. Există şi în țara noastră astfel de piețe de gros, în marile oraşe, dar este un sector slab din punct de vedere al organizării şi eficienței, cu perspective de ameliorare odată cu integrarea în UE.

Brokerii sunt o categorie specifică pentru că, spre deosebire de agenții au mult mai puține atribuții legate de exercitarea celor opt funcții. Ei au rol de intermediar între producător/prestator şi beneficiar, realizând, contra unui comision oferit de regulă de vânzător, această legătură. În rest, atribuțiile lor sunt limitate şi se rezumă doar la cunoaşterea în detaliu a mărfurilor tranzacționate. Nici aceşti intermediari nu au titlu de proprietate asupra mărfurilor, ceea ce determină o diminuare a riscurilor asumate. Ei nu întreprind acțiuni de promovare specifice acestea revenind, de regulă,vânzătorului. Domeniile lor de activitate sunt afacerile imobiliare, intermedierea de titluri financiare sau vânzările de maşini second hand.

C. ***Filiale ale producătorilor/detailiştilor*** aparțin acestora şi au ca scop un control mai bun al unor activități legate de promovarea vânzărilor sau managementul stocurilor. Astfel de filiale sunt justificate acolo unde există o concentrare

a cererii iar aceste filiale oferă din stoc CA, ceea ce determină o reducere a costurilor producătorului.

O dezvoltare similară caracterizează şi anumite firme din CA, din aceleaşi motive şi raţiuni ca şi cele ale producătorilor, dar pe o scară mult mai restrânsă. În cadrul CA există o tendinţă de centralizare a aprovizionării prin informatizarea pe scară largă a activităţilor desfăşurate şi, astfel, companiile mari din domeniu au organizate la nivel naţional, sau cel puţin regional, astfel de depozite centralizate ca veritabile engrosuri în cadrul CA. S-a dovedit prin rezultate că este justificat acest mod de organizare faţă de descentralizare în domeniul comerţului cu amănuntul şi că poate crea avantaje competitive în competiţia bazată pe timp sau preţ.

D. Engrosiştii micşti se dezvoltă din domenii restrânse ale unor producători. Caracterul mixt vine din faptul că cei care acţionează în cadrul unor astfel de unităţi au atribuţii ce caracterizează CEG, dar au şi alte activităţi reprezentative altor domenii, respectiv producţiei de bunuri sau comerţului cu amănuntul. Exemple ar putea fi ale unor companii de prelucrare/livrare a produselor petroliere sau a unor unităţi care organizează licitaţii.

În concluzie, pe baza celor prezentate putem desprinde câteva trăsături cu privire la tipologia engrosiştilor pe piaţa de gros din ţara noastră, astfel:

- CEG este un sector cu potenţial de dezvoltare mare, în condiţiile creşterii rolului distribuţiei şi logisticii, ca surse de creare a avantajelor competitive pe diferite pieţe
- Odată cu competiţia se va dezvolta corespunzător şi acest sector, prin manifestarea mai evidentă a diferitelor tipuri de engrosişti

- Există o mare varietate de tipuri, cu diferite atribuții specifice CEG, care se manifestă pe o piață încă imatură
- Apar şi se dezvoltă electronic acele activități cu specific engros care presupun intermedierea mărfurilor, în principal
- Se realizează o creştere a gradului de specializare a diferitelor engrosuri, față de situația existentă astăzi

4.2. Unitatea organizatorică specifică CEG

Din punct de vedere al modului de transfer a mărfurilor între furnizorul şi beneficiarul CEG, deosebim:

- situația în care mărfurile „trec" din punct de vedere fizic direct de la furnizor spre beneficiar – situație în care unitatea EG este doar un intermediar cu diferite atribuții, fără a intra în contact nemijlocit cu marfa. În aceste situații CEG îndeplineşte câteva funcții, în grade diferite, fără a o îndeplini pe cea legată de depozitare, respectiv transformarea sortimentului industrial în cel comercial – vânzarea prin depozit
- situația în care CEG ia în proprietatea sa mărfurile şi le manipuleaza din punct de vedere fizic, care presupune îndeplinirea obligatorie a celor două funcții de mai sus, în timp ce celelalte se manifestă cu diferite intensități – vânzarea prin tranzit

Unitatea organizatorică de bază a CEG este, în mod clasic, ***depozitul de mărfuri.*** Acesta poate fi definit ca acel spațiu delimitat, dotat cu mijloace şi echipamente specifice pentru primirea, recepția, păstrarea şi vânzarea mărfurilor către beneficiar, care în principal este CA. Depozitul poate avea sau nu personalitate juridică. El realizează în interiorul său diferite procese prin care determină un anumit volum de cheltuieli, pe care le acoperă din vânzarea mărfurilor depozitate către diferiți beneficiari.

Depozitele se clasifică în funcție de diferite *criterii*, astfel:

a. *după modul de primire/livrare* în ceea ce priveşte structura mărfii:

- *Depozite de colectare*, sunt cele care achiziționează marfă de la mai mulți furnizori, transformă sortimentul industrial în sortiment comercial şi livrează beneficiarilor (CA). De exemplu, un engros specializat pe articole de îmbrăcăminte care are surse multiple de aprovizionare şi care livrează apoi CA cantități relativ mari, dar de varietate sortimentală mare, comparativ cu achizițiile de la producători, caracterizate de o varietate redusă pe fiecare sursă. Ecuația de bază este:

CEG

Mai mulți producători ========== Un beneficiar

- *Depozite de repartizare*, care aprovizionează marfă în cantități mari şi o livrează în cantități mai mici la diverşi beneficiari, comercianți cu amănuntul. Este o situație tipică pentru engrosurile tip „cash & carry" care prin sistemul de autoservire se adresează mai ales acestor mici unități cu amănuntul, dar şi persoanelor fizice. Ecuația de bază este:

CEG

Un producător ========== Mai mulți beneficiari

- *Depozite de tranzit şi transbordare*, amplasate în zone de trafic feroviar sau maritim, sunt folosite pentru depozitarea temporară sau tranzitarea acestor zone până la preluarea lor de către beneficiari. Aceştia pot fi direct comercianții cu amănuntul sau un depozit al engrosistului.

- *Depozite sezoniere*, utilizate pentru depozitarea periodică a unor grupe de mărfuri – mai mult întâlnite la unii producători

b. *după sortimentele de marfă depozitate*
- *depozite strict specializate*; de exemplu, depozit de sare, zahăr – mai mult la producători, sau la engrosişti din categoriile B şi C prezentate la tipologie
- *depozite specializate*: de legume-fructe, de materiale de construcții, etc
- *depozite mixte sau combinate*: unitățile tip cash &carry, cu peste 30.000 sortimente (Metro)

c. *după caracteristicile construcției şi dotare*:
- *depozite speciale*, care impun anumite condiții specifice de temperatură, umiditate, lumină, etc.
- *depozite generale*, care pot primi, păstra şi livra orice grupă de mărfuri care nu necesită condiții specifice.

Pe lângă necesitatea existenței depozitului, este necesară dotarea unității cu mijloace de transport-manipulare care să poată tranzita marfa atât dinspre furnizor spre beneficiar, cât şi în interiorul depozitului en-gros. Astfel, există două mari grupe de mijloace de transport/manipulare:
- Cele utilizate în afara incintei depozitului
- Cele utilizate în interior

În exterior se folosesc mijloace de transport de capacitate mare, care fac diferite rute de transport pe drumurile publice, sau alte tipuri de transport: naval, maritim sau aerian. Cel din urmă este rar folosit datorită costurilor sale mari, comparativ cu celelalte.

Pentru eficientizarea transportului extern se ține cont în principal de două elemente importante, *circuitul de transport*, cu implicații asupra distanțelor parcurse şi *fluxurile de marfă* care fac obiectul transportului.

Prin optimizarea celor două aspecte se asigură o utilizare eficientă a mijloacelor de transport. Se recomandă în acest sens alegerea rutelor cele mai scurte precum şi combinarea unor trasee dacă este posibil şi justificat, din punct de vedere al utilizării capacității mijloacelor de transport. De asemenea se urmăreşte şi maximizarea utilizării capacităților disponibile, chiar dacă acest obiectiv se realizează prin alegerea unor rute mai lungi.

În interior se utilizează cele de capacitate mică – cărucioare, platforme mobile, benzi transportoare, echipamente de manipulare cu scopul de a realiza în cele mai bune condiții activitățile interne de transport-manipulare.

Aici trebuie acordată o atenție sporită personalului din depozit precum şi clienților, care într-un cash&carry, de exemplu, pot circula printre aceste echipamente pentru a se autoservi. Responsabilitatea celor angajați creşte datorită acestui aspect, dar şi pentru răspunderea relativ la grupele de mărfuri manipulate. Determinarea necesarului acestor echipamente este un aspect care este legat direct de rezultatele activității de transport, dar şi de satisfacerea beneficiarilor.

4.3. Procesele operative din cadrul CEG

Principalele procese operative care au loc într-o unitate CEG pot fi:

- Primirea mărfurilor
- Păstrarea / depozitarea mărfurilor
- Livrarea / vânzarea mărfurilor

Desfăşurarea în condiții optime a activității unității comerciale engros presupune derularea logică, normală şi ritmică a proceselor operative care determină, în ultimă instanță, rezultatele generale ale unității EG. Principalele

operații care compun fluxul mișcării mărfurilor (primire, recepție, sortare, depozitare, livrare) trebuie să se realizeze într-un timp cât mai scurt pentru a determina *competitivitate bazată pe timp*, dar şi cu eforturi financiare, umane, informaționale minime – în scopul creşterii *competitivității bazate pe costuri/rezultate*.

Pentru ca aceste două aspecte să determine o competitivitate sporită, este necesară o programare cât de detaliată a activităților derulate prin intermediul unității EG. Aceasta va avea ca efecte următoarele:

- Realizarea unei legături sigure, stabile şi eficiente cu furnizorii, pe de o parte şi cu beneficiarii, pe de cealaltă
- Organizarea internă a activității depozitului, pe principii de eficiență, prin utilizarea optimă a resurselor disponibile– forță de muncă, echipamente de transport-manipulare, resurse informatice, etc.

A. ***Primirea (recepția) mărfurilor*** este una dintre funcțiile importante ale depozitelor de mărfuri, care are ca şi scop verificarea îndeplinirii obligațiilor asumate de către furnizor prin intermediul contractelor încheiate cu privire la cantitatea, calitatea şi termenele de onorare a diferitelor comenzi de mărfuri, precum şi a celor care revin transportatorilor, cu accent pe integritatea fizică a mărfurilor.

Din cele expuse se desprind cele două laturi ale oricărui proces de recepție, respectiv cea cantitativă şi cea calitativă.

Recepția cantitativă priveşte îndeplinirea obligațiilor contractuale din punct de vedere al cantităților de mărfuri, atât total cât şi sortimental. Ea se poate realiza în trei moduri, respectiv:

- *La sediul furnizorului*, identificat de multe ori cu producătorul respectivelor bunuri. Este cea mai frecventă formă pentru că oferă posibilitatea corectării unor erori în timp minim şi de asemenea, cu cheltuieli minime pentru toate părțile implicate. Comerciantul

engros își trimite de regulă un reprezentant la recepție sau, dacă transportul se realizează de către o firmă de distribuție, aceasta are un reprezentant care preia marfa și răspunderea trece de la producător spre comerciantul engros prin acest intermediar. Avantajele sunt mutuale și eventualele neconcordanțe pot fi rezolvate mai operativ, răspunderea este foarte clar repartizată în diferite stadii de circulație a mărfii și eventualele costuri suplimentare sunt reduse.

- *Într-o stație de tranzit*, de obicei a destinatarului, este o formă a recepției cu o manifestare tot mai restrânsă. Această formă este specifică transportului pe calea ferată, când, pentru a evalua activitatea prestatorului de servicii de transport recepția se face în stația de cale ferată destinatară. Dacă apar neconcordanțe cantitative sau calitative- deteriorări, sustrageri, etc. răspunderea revine transportatorului. Această modalitate se poate utiliza și în cazul transportului aerian sau naval, recomandabil tot la stația de destinație. În cazul transportului auto se recomandă una din celelalte două forme de recepție, prin posibilitatea deplasării acestor mijloace la furnizor/beneficiar.
- *La sediul comerciantului engros,* este recomandabil în situații de excepție, sau pentru mărfuri provenite de la furnizori cunoscuți, astfel ca eventualele evenimente neașteptate să fie minime. Deși răspunderea pentru eventualele discordanțe cu documentele sau contractele încheiate nu revine comerciantului engros, acestea pot perturba desfășurarea normală a activității lui în perioada următoare.

Recepția calitativă este o latură cel puțin la fel de importantă pentru comerciant, pentru că ea are în vedere majoritatea aspectelor care, în ultimă instanță, determină satisfacția clienților. Calitatea mărfii reprezintă un ansamblu de elemente care provin din definirea calității unui bun sau

serviciu. Din acest punct de vedere, cel puțin două elemente sunt importante, şi anume, *ansamblul de caracteristici* de formă, dimensiune, culoare, caracteristici de funcționalitate, tehnice, economice, psihosenzoriale, estetice şi pe de cealaltă parte, *gradul de satisfacere a beneficiarilor* prin intermediul acestor caracteristici.

Prima grupă de elemente constituie *caracterul intrinsec* al calității şi are în componență mai multe aspecte legate de:

- *Caracteristici fizice* legate de mărime, greutate, conținut, etc.
- *Caracteristici tehnice* legate de funcționalitate, fiabilitate, mentenabilitate
- *Caracteristici estetice* legate de designul produsului şi al ambalajului său cum ar fi culoarea, forma, materialul, etc.
- *Caracteristici economice* legate de preț, prin intermediul politicilor de marketing sau de cost, prin politicile interne de organizare
- *Caracteristici ergonomice* determinate de legătura cu caracteristicile antropometrice ale utilizatorilor
- *Caracteristici ecologice* determinate de adaptabilitatea în mediul înconjurător, pentru unele grupe de mărfuri caracterul biodegradabil sau pentru altele nivelul de poluare, sub diferite forme sonoră, vizuală, etc.

Recepția calitativă se face pe baza unor acte legislative şi documente individuale care prescriu sau certifică aspecte privind calitatea unui bun.

Documentele care prescriu calitatea produselor sunt cele asigură un nivel minim al acesteia şi se constituie în repere minime asupra nivelului de calitate al respectivului bun. Astfel de documente sunt standardele, normele tehnice, caietul de sarcini sau certificatul de omologare.

Documentele care certifică calitatea produselor sunt diferite, în funcție de diferite particularități ale respectivelor bunuri. Astfel, pentru bunuri industriale produse electronice, de uz casnic sau autoturisme se utilizează *Certificatul de garanție*

care prevede şi garantează principalele elemente determinate pentru utilizarea în condiții optime a respectivului bun, precum şi durata de valabilitate a garanției. Un alt document este *Certificatul de calitate* care atestă funcționarea diferiților parametrii ai bunului la diferite nivele sau *Buletinul de analiză*, care se utilizează de exemplu, în industria farmaceutică şi alimentară şi prezintă principalele elemente componente ale bunului respectiv sau nivelul unor elemente de referință ale acestuia.

Pentru multe bunuri industriale, şi nu numai, există în momentul de față o certificare internațională a calității prin intermediul ISO (International Standard Organization) concretizată în familia de standarde *ISO 9001*. Acestea reprezintă o colecție de standarde care conțin cerințe referitoare la diverse procese desfăşurate în cadrul organizației – cum ar fi procesele de proiectare, marketing, producție, furnizarea de servicii, desfacere, aprovizionare, etc.

Acest standard internațional promovează adoptarea unei abordări bazate pe proces în dezvoltarea, implementarea şi îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității, în scopul creşterii satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor acestuia.

Implementarea unui asemenea sistem de management al calității oferă garanții beneficiarilor produselor rezultate cu privire la asigurarea unui nivel constant de realizare a produselor, respectic cel impus prin standardul ISO. Astfel, acest nivel este la limita inferioară cel puțin a cerințelor internaționale ce corespunde respectivului standard şi certificarea lui demonstrează angajamentul firmei pentru calitate şi satisfacția clientului, ceea ce constituie o premisă de bază pentru o cooperare şi o dezvoltare fructuoasă a unor parteneriate.

Beneficiile dezvoltării unor parteneriate cu firme producătoare care au implementat un astfel de sistem al managementului calității se referă la:

- Dezvoltarea unei baze solide de încredere, în relația cu furnizorii
- Oportunități de creştere a încrederii din partea clienților ca urmare a oferirii unor produse certificate ISO
- Oportunități de dezvoltare continuă şi de creştere a performanței prin promovarea unor relații stabile cu astfel de parteneri
- Beneficiile celui care a implementat un astfel de sistem al calității pot să se reflecte şi în cele ale comerciantului engros
- Astfel de produse sunt, practic, posibil de comercializat pe orice piață, ceea ce atrage posibilități de a aborda şi alte piețe decât cele actuale pentru CEG, determinând reducerea barierelor de penetrare a piețelor internaționale
- Riscul diminuat de apariție a unor abateri/erori față de cele stabilite prin contracte, ceea ce creşte de asemenea stabilitatea mediului de afaceri al engrosistului
- Poate fi folosit un standard ISO ca "o reclamă mascată" corespunzătoare acelor mărfuri, fără costuri suplimentare în acest sens

O mențiune aparte trebuie acordată standardului care se foloseşte în cazul produselor alimentare şi care are ca scop menținerea securității şi a siguranței alimentare – certificarea HACCP (Hazard analysis and critical control point), care prevede comercializarea pe toate canalele de distribuție a unor mărfuri care să fie sigure pentru sănătatea umană.

Legislația internațională dar şi cea românească, prin HG. 924/11.08.2005, prevede aplicarea în toate unitățile implicate în producția, transportul, depozitarea, servirea şi comerțul alimentar a unui sistem de management al siguranței produselor alimentare bazat pe evaluarea şi prevenirea riscurilor, ceea ce se suprapune peste conținutul unui standard HACCP.

Astfel, pentru un comerciant, indiferent de stadiul în care se află el în procesul circulației mărfurilor este recomandabil să dezvolte relații cu parteneri care recunosc aceste standarde, ca şi o cale pentru a accede pe piață.

În acest context a apărut un nou standard internațional ISO 22000, elaborat pentru asigurarea securității lanțurilor alimentare pe plan mondial. Elaborat cu ajutorul specialiştilor din domeniul alimentar, ISO 22000 are ca şi punct de plecare principiile HACCP şi integrează cerințele standardelor cheie elaborate de diverse asociații de distribuitori, la nivel mondial.

Acest standard este aplicabil oricărei verigi implicate în distribuția produselor alimentare, ceea ce oferă oportunitatea de a dezvolta un astfel de sistem al calității chiar în interiorul comercianților, ca verigi componente a lanțului alimentar.

B. Păstrarea (depozitarea) mărfurilor este funcția principală a unității comerciale engros care nu se rezumă doar la intermedierea mărfurilor din punct de vedere juridic sau a responsabilității, ci presupune îndeplinirea funcții de depozitare. Din momentul încheierii procesului de recepție, responsabilitatea pentru integritatea mărfurilor revine comerciantului engros iar depozitarea este procesul prin care se asigură această integritate. Astfel, trebuie asigurate toate condițiile prin care marfa să îşi păstreze, sau chiar să îşi sporească, valoarea de întrebuințare. Acest obiectiv se concretizează în *regimul de păstrare* şi este dependent de asigurarea unor condiții care să includă totalitatea factorilor fizici, chimici şi organizatorici necesari, cum sunt:

a. *Temperatura*, este un factor care, pe lângă rolul de a asigura un ambient plăcut, contribuie şi la păstrarea sau chiar îmbunătățirea valorii de întrebuințare a unor grupe de mărfuri, de exemplu mezeluri sau alte produse care necesită un nivel maxim de temperatură pentru a putea fi păstrate, de obicei cele perisabile
b. *Umiditatea*, trebuie să fie adaptată naturii mărfurilor depozitate. Există situații care impun

un nivel maxim admis, în cazul mărfurilor nealimentare sau unele alimentare: panificație, făinoase, sau, din contră, un nivel minim admis, pentru legume-fructe care trebuie păstrate fără a se deshidrata

c. *Lumina naturală* poate avea influențe asupra calității unor mărfuri, de obicei prin faptul că poate atrage deteriorarea lor, ca urmare a expunerii la razele solare: mărfuri alimentare, țesături, confecții, etc.

d. *Vecinătatea în păstrare* trebuie să constituie o premisă pentru formarea sortimentelor comerciale în sensul că vor fi amplasate în proximitate acele mărfuri care aparțin unei anumite grupe de marfă şi care întregesc sortimentul acesteia. Pe de cealaltă parte, trebuie evitate anumite vecinătăți nepotrivite, cum ar fi un spațiu pentru mezeluri lângă unul pentru detergenți, ceea ce ar putea genera unele transformări calitative nedorite asupra ambelor grupe.

Locul de păstrare se stabileşte pe grupe de mărfuri, având în vedere aspecte legate de:

- Criteriile legate de vecinătate
- Gradul de frecvență al cererii
- Posibilitățile de transport / manipulare
- Necesitatea de apropiere cu căile de acces
- Asigurarea unui regim adecvat de păstrare

C. Livrarea (expedierea) mărfurilor trebuie să aibă câteva obiective interne legate de eficiență, cum ar fi minimizarea duratelor de aşteptare a clienților, utilizarea eficientă a capacităților disponibile ale depozitului: spații de depozitare, mijloace de transport/manipulare, utilizarea eficientă a resurselor umane disponibile.

În cadrul acestui proces operativ pot exista mai multe etape, care nu sunt obligatorii pentru orice unitate. Acestea se referă la transformarea sortimentului industrial în cel comercial, alegerea mărfurilor, ambalarea mărfurilor şi marcarea/etichetarea coletelor.

- *Reasortarea mărfurilor* este un proces impus de însăşi caracteristica de intermediere a CEG. Procesul se realizează pe baza cererii beneficiarului şi poate fi:
  - *general*, atunci când reaşezarea se face în acelaşi mod pentru toți beneficiarii – de exemplu, un engros de tip cash & carry, cu beneficiari multiplii
  - *individual*, utilizat de engrosiştii care au un număr redus de beneficiari, cu cereri specifice
- *Alegerea mărfurilor* se poate realiza prin intermediul personalului depozitului sau direct de beneficiar – cazul cash &carry. Este un proces indispensabil CEG, asemeni celui anterior.
- *Ambalarea mărfurilor* se face doar în situația în care mărfurile au fost dezambalate la intrarea în depozit, a avut loc procesul de reaşezare a lor şi acum se impune reambalarea pentru a putea fi livrate beneficiarilor. Ponderea acestor activități este în scădere şi ele se referă doar la situații excepționale.
- *Marcarea şi etichetarea coletelor* este, de asemenea, un proces opțional care se impune în anumite situații. De exemplu, atunci când depozitul engros are un rol de tranzit şi distanțele până la comercianții cu amănuntul sunt mari, ceea ce determină necesitatea transportului prin intermediari.

Pentru maximizarea eficienței activităților desfăşurate în cadrul CEG se impune organizarea rațională a proceselor operative, astfel încât să se realizeze mai multe cerințe legate de:

- Minimizarea fluxurilor de transport din interiorul unității şi, evitarea, pe cât posibil, a intersectărilor sau a întoarcerilor inutile
- Utilizarea unor puncte diferite în spațiu pentru primirea/livrarea mărfurilor, mai ales în cazul depozitelor de dimensiuni mari
- Dezvoltarea unei baze moderne tehnico-materiale în cadrul unității (utilaje, echipamente şi a unui sistem informatizat de gestiune)
- Asigurarea condițiilor specifice adecvate de depozitare fiecărei grupe de mărfuri pentru evitarea pierderilor sau degradărilor/deteriorărilor
- Introducerea unor sisteme avansate de identificare a mărfurilor pentru urmărirea continuă a locului în care se află acestea în cadrul unității
- Realizarea unor sisteme informatizate integrate care să permită contacte sigure şi rapide cu furnizorii/beneficiarii

4.4. Eficiența economică şi socială a unităților CEG

Pentru a putea cuantifica eficiența economică şi socială a unei unități CEG, trebuie în prealabil să identificăm resursele necesare desfăşurării activității şi care generează cheltuielile, respectiv rezultatele obținute, generatoare de venituri.

În cadrul resurselor cele mai importante grupe sunt:

- *Suprafața depozitului*, care este alcătuită din mai multe componente, aceleaşi ca şi în cazul comerțului CA. Elementul de diferențiere provine din faptul că aici principala componentă este suprafața de depozitare, față de cea de vânzare în cadrul CA. Restul componentelor au aceleaşi destinații şi, în general, ele se regăsesc în orice unitate, în diferite ponderi.
- *Resursele materiale* – echipamente de transport, manipulare sau de recepție sau utilaje cu ajutorul

cărora se pot realiza diferite operații de pregătire a mărfurilor pentru vânzare

- *Resursele umane*, care trebuie să aibă în principal alte calificări decât în cadrul CA. În cadrul CEG întâlnim o pondere mai mare a manipulatorilor, recepționerilor, magazionerilor sau şoferilor, în raport cu lucrătorii comerciali din CA. Activitatea acestora este mai apropiată de caracteristicile uneia tipic industriale, ceea ce determină similitudini mai mari cu o activitate productivă, decât cu una comercială.

Rezultatele se obțin prin vânzarea sortimentelor comerciale către diferiți beneficiari - în speță comerțul cu amănuntul, prin practicarea unor cote de adaos comercial asupra mărfurilor achiziționate de la furnizori. În cadrul CEG se pot realiza unele operații de pregătire a mărfurilor pentru vânzare care cresc valoarea mărfurilor sau acest lucru se poate obține, pur şi simplu, doar prin asigurarea unor condiții specifice – de exemplu, uscarea lemnului sau învechirea vinurilor.

Datorită asemănărilor cu activitățile comerciale cu amănuntul, putem spune că anumiți indicatori de apreciere a eficienței cu caracter general abordați în cadrul capitolului precedent pot fi calculați în acelaşi mod şi pentru CEG, cum ar fi ratele profitului, rata rentabilității sau productivitatea muncii.

Pe lângă aceştia se pot determina anumiți indicatori specifici prin care se apreciază eficiența în raport cu elementul de suprafață ca şi punct determinant al volumului de activitate.

Principalele elemente ale suprafeței se referă la[3]:

- *Suprafața efectivă de depozitare a mărfurilor*, ca şi element de capacitate al depozitului, respectiv cel care dă, în final, dimensiunea activității acestuia.

---

[3] NAGHI, M. - coordonator, STEGEREAN, R., MODOLA, R., *Managementul unităților din turism şi comerț*, vol. I, ediția a II-a, Editura G. Barițiu, Cluj-Napoca, 2001, pag.133-134

Amenajarea ei se poate realiza compartimentat, respectiv prin utilizarea unor spații distincte pentru diferite grupe de mărfuri sau necompartimentat, prin utilizarea întregii suprafețe ca şi un spațiu indivizibil.

Prima variantă este recomandată atunci când mărfurile care fac obiectul depozitării au caracteristici diferite şi impun condiții de păstrare în consecință – mărfurile alimentare, de exemplu pe diferite grupe/subgrupe impun condiții diferite de temperatură, lumină sau umiditate care nu se pot realiza simultan într-un acelaşi spațiu.

Cea de a doua variantă se foloseşte pentru grupe de mărfuri care nu impun condiții diferențiate de depozitare – majoritatea grupelor din categoria nealimentare

- *Suprafața auxiliară* care este necesară pentru realizarea unor activități fără care nu se poate realiza procesul de comercializare, respectiv: ambalare / dezambalare, recepția mărfurilor, transformarea sortimentului industrial în cel comercial, etc.
- *Suprafețe administrative şi cu caracter social*, asemeni CA
- *Suprafețe tehnice*, similare CA
- *Suprafețe de circulație interioare şi exterioare*
- *Suprafețe ocupate de elementele constructive de susținere*: stâlpi, coloane de susținere, având în vedere că vorbim de suprafețe mai mari comparativ cu media celor din CA

Dintre aceste componente suprafața de depozitare şi cea pentru recepția mărfurilor trebuie determinate în funcție de particularitățile mărfurilor depozitate, astfel:

$$S_{dj} = (Q_j \times T_{mpj}) / (365 \times q_{dj}),$$ unde

- S_{dj} reprezintă suprafața de depozitare ce corespunde grupei de marfă j – m^2

- Q_j este cantitatea care se depozitează la nivelul unui an din grupa de marfă j – unități fizice: t, kg, bucăți, etc.
- T_{mpj} este timpul mediu de păstrare aferent grupei de marfă j - zile
- q_{dj} reprezintă norma de depozitare corespunzătoare grupei de marfă j – unități fizice/m^2

În mod similar se determină suprafața de recepție:

$$S_R = (Q \times T_{mR}) / (365 \times q_R \times k_{uR}), \text{ unde}$$

- S_R este suprafața de recepție în m^2
- Q este cantitatea totală de mărfuri ce urmează a fi recepționate, în unități fizice
- T_{mR} este timpul mediu de recepție a mărfurilor în zile
- q_R este norma medie de depozitare la recepție în unități fizice pe m^2
- k_{uR} este coeficientul de utilizare a suprafeței pentru recepție, în procente

Restul suprafețelor componente se stabilesc în funcție de suprafața totală şi de un anumit coeficient în cadrul acesteia în funcție de particularitățile diferitelor grupe de mărfuri, precum şi de impunerea unor anumite cerințe din proiectarea clădirii.

Din punct de vedere al eficienței putem aprecia gradul în care se utilizează aceste suprafețe, din punct de vedere fizic sau economic. *Din punct de vedere fizic* putem utiliza următorii indicatori:

- Coeficientul de utilizare a suprafeței depozitului - k_{us}

$$k_{us} = (S_d/S_T) \times 100 \ (\%), \text{ unde}$$

- S_d este suprafața de depozitare efectivă în m^2
- S_T este suprafața totală a depozitului în m^2.

- Coeficientul de utilizare a înălțimii depozitului – $k_{uî}$

$$k_{uî} = (î_{medie}/î_{utilă}) \times 100 \ (\%), \text{ unde}$$

BCU IASI

- $\hat{I}_{medie}$ este înălțimea medie de depozitare - m
- $\hat{I}_{utilă}$ este înălțimea care se poate utiliza pentru depozitare – m.

- Coeficientul de utilizare a volumului depozitului - k_{uv}

$$k_{uv} = k_{us} \times k_{uî}$$

- Suprafața necesară în unitate de volum de depozitare - S_n

$$S_n = S_{da} / V, \text{ unde}$$

- S_{da} este suprafața utilizată pentru depozitare, inclusiv cea auxiliară, în m^2
- V este volumul depozitului, respectiv L x l x î, în m^3.

Din punct de vedere economic, gradul de apreciere a eficienței depozitului se poate realiza prin:

- Suprafața utilizată pentru unitate fizică de marfă - s_{nm}

$$S_{nm} = S_{da} / Q, \text{ unde}$$

Q este cantitatea totală de marfă în unități fizice ce urmează să fie depozitată.

- Coeficientul de utilizare în timp a capacității de depozitare - k_{utc}

$$k_{utc} = (Q \times Z_d) / (C_d \times 365), \text{ unde}$$

$$C_d = (S_D \times q_d \times 365) / T_{mp}, \text{ respectiv}$$

- Z_d este numărul de zile din an în care se depozitează marfă - zile
- C_d este capacitatea de depozitare calculată pe baza utilizării integrale a spațiilor potențiale de depozitare S_D în unități fizice
- q_d şi T_{mp} au aceleaşi semnificații.

BCU IASI VICE UNIVERSITY LIBRARY

- Costul de depozitare pe unitate de marfă depozitată

$$C_d = C / Q, \text{ [RON/unitate fizică]}$$

- C reprezintă costurile totale pe care le generează existența și funcționarea depozitului, în care se include amortizarea clădirii, a echipamentelor, costurile salariale sau cele de întreținere curentă ale depozitului - RON
- Q are aceeași semnificație.

- Desfaceri / vânzări pe unitate de marfă depozitată

$$v_d = V / Q, \text{ [RON/unitate fizică]}$$

- V este volumul desfacerilor în RON.

- Profitul brut/net pe unitate de marfă depozitată

$$P_{(b/n)d} = P_{(b/n)} / Q, \text{ [RON/unitate fizică]}$$

Desfășurarea activităților specifice CEG necesită și existența unui număr adecvat de echipamente, utilaje și mijloace de transport. Afirmam mai înainte că aceste elemente conferă activității depozitului un caracter mai apropiat de cel productiv/industrial, decât de activitățile comerciale. Putem spune că și dimensionarea lor din punct de vedere al necesarului cât și aprecierea eficienței lor are componente similare utilajelor industriale.

În funcție de operațiile care se execută în cadrul depozitelor, utilajele se pot grupa astfel[4]:

---

[4] NAGHI, M. - coordonator, STEGEREAN, R., MODOLA, R., *Managementul unităților din turism și comerț*, vol. I, ediția a II-a, Editura G. Barițiu, Cluj-Napoca, 2001, pag.138

- *Utilaje şi mecanisme de încărcare-descărcare*, care se utilizează atât în interiorul sălii de depozitare, dar şi în afara ei la recepția/livrarea mărfurilor
- *Utilaje de transport a mărfurilor*, de la cele de capacități mici până la cele de capacități mari, utilizate pentru aprovizionarea mărfurilor de la beneficiari
- *Instalații pentru păstrarea mărfurilor*, respectiv utilaje sau spații frigorifice
- *Utilaje de prelucrare şi ambalare a mărfurilor*, cum ar fi dispozitive de ambalare/vidare a mărfurilor, maşini de înfoliere sau de tăiat/măcinat carne la un raion de carmangerie

Pentru dimensionarea necesarului de utilaje sunt necesare mai multe informații legate de:

- Volumul mediu de mărfuri care se rulează în cadrul depozitului în diferite intervale de timp şi care este obiect al manipulării
- Gradul de uniformitate/neuniformitate al ieşirilor de mărfuri
- Caracteristicile tehnice, de productivitate ale echipamentelor ce vor fi folosite
- Randamentele utilajelor prevăzute în datele tehnice
- Timpul disponibil stabilit pe baza funcționării depozitului

Modul de determinare a necesarului de utilaje este similar celui din industrie, astfel:

- Dacă este vorba de mijloace de transport se ține cont de capacitatea acestora şi de randamentele orare, respectiv de cantitatea pe care o poate transporta într-o oră, în limita timpului disponibil determinat de regimul de lucru al unității
- Dacă este vorba de diferite tipuri de maşini care efectuează anumite operații de prelucrare sau de ambalare dimensionarea se face pe baza duratelor de realizare a fiecărei operații, precum şi pe cea a

cantităților care trebuie realizate la acel tip de utilaje, în limita timpului disponibil al lor

- În cazul unor echipamente mai complexe, similare liniilor în flux industriale dimensionarea se face în mod similar cu acestea.

4.5. Tendințe ale CEG

În conjunctura mondială actuală în care distribuția mărfurilor devine din ce în ce mai complexă, clienții au cerințe tot mai diversificate şi pretențioase iar firmele sunt tot mai nesigure de deținerea unui avantaj competitiv datorită dinamismului şi a modificărilor continue, CEG cunoaşte o dezvoltare puternică marcată de cele amintite mai sus.

Astfel, se conturează în domeniu mai multe tendințe între care:

- *Constituirea unor unități specifice CEG de dimensiuni mari*, cu caracter general al mărfurilor comercializate. Gradul de mărime creează premisele necesare pentru capacitatea financiară corespunzătoare care să permită derularea normală a afacerilor la acest nivel
- *Trecerea depozitelor CEG în proprietatea juridică fie a furnizorului, fie a beneficiarului.* În prima categorie intră anumiți producători care îşi extind afacerea asupra distribuției produselor lor, cu scopul de a controla mai bine procesul de comercializare: de exemplu, firme producătoare de bere care au propria rețea de distribuție. Cea de a doua categorie o putem exemplifica prin marile rețele specifice CA care îşi organizează depozite de aprovizionare centralizate la nivel regional sau național, cu efecte pozitive asupra operativității şi promptitudinii servirii principalilor beneficiari, chiar în condițiile creşterii unor categorii de cheltuieli, cum ar fi cele de stocare.
- *Implementarea unor sisteme informatizate de gestiune a depozitelor individuale* dar şi a celui din care se face

aprovizionarea centralizat astfel că informațiile privind intrările/ieşirile să fie procesate instantaneu în tot sistemul. Prin aceste sisteme se realizează o reducere semnificativă a birocrației, eliminându-se dezavantajele potențiale datorate distanțelor între unități

- *Constituirea unor asociații ale engrosiştilor* cu scopul de a avea o poziție mai puternică în negocierea cu producătorii sau de a încerca împreună găsirea unor soluții privind perfecționarea sistemelor de distribuție
- *Identificarea, în cadrul CEG a unor activități sau caracteristici tipice CA*, cum ar fi de exemplu autoservirea în depozitele de tip cash&carry, care se adresează micilor comercianți dar şi consumatorilor individuali. Avantajele unui asemenea concept sunt prețurile avantajoase pentru beneficiari datorită conceptului de carry precum şi posibilitatea de a se aproviziona cu marfă fără contracte încheiate în prealabil, ceea ce le conferă flexibilitate.
- *Divizarea unităților CEG în două grupe*, respectiv unități mari care se aprovizionează de la producători şi vând în cantități mari rețelelor din cadrul CA şi unități mici care se aprovizionează de la alte engrosuri şi vând în cantități mai mici micilor comercianți[5] - sistem japonez de organizare în cascadă
- *Automatizarea pe scară largă a activității depozitelor*
- *Dezvoltarea* din ce în ce mai evidentă *a unui comerț integrat*, prin marile companii internaționale care au în activitatea lor unități organizate pe principiile CA şi depozite specifice CEG
- *Promovarea mărcilor producătorilor în paralel cu dezvoltarea unor mărci proprii ale distribuitorilor*, care au avantaje incontestabile legate de preț în raport cu cele din prima categorie

[5] Patriche, D., coordonator, Stănescu, I., Grigorescu, M., Felea, M., *Bazele comerțului*, Editura Economică, Bucureşti, 1999, pag.71

Deşi producătorii au posibilitatea de a se adresa direct comercianților CA sau de a practica vânzări directe, alternativa pe care o preferă în fața necesității de a renunța la un anumit engrosist este aceea de a îl înlocui cu altul, mai potrivit aşteptărilor lui.

Principalele motive de nemulțumire a unui producător față de engrosist sunt legate de:

- promovarea insuficientă a produselor sale
- cantitățile mici de produse aprovizionate pentru a nu crea stocuri prea mari
- lipsa unor informații clare şi precise de pe piață
- lipsa de promptitudine fața de clienți datorită unor obiective privind minimizarea costurilor
- adaosurile comerciale prea mari practicate.

În viitor, aceste relații vor trebui privite din perspectiva unei industrii puternic dezvoltate care va oferi produse ce încorporează o tehnologie şi o tehnică tot mai înaltă. Pe de cealaltă parte, prețurile acestor produse vor creşte din ce în ce mai puțin, ceea ce va determina o marjă redusă de profit şi, implicit, o probabilitate redusă din partea engrosiştilor de a practica adaosuri comerciale mari.

În acest context, şansa va fi a marilor unități care, cu un profit unitar redus vor putea obține performanțe economice bune doar prin prisma cantităților tranzacționate mari. Considerăm că, din această perspectivă, viitorul aparține acestor unități de dimensiuni mari fie că ele vor presta activități specifice exclusiv CEG, fie că vor fi integrate în cadrul altor companii cu putere financiară mare, în aval sau în amonte de comerțul engros.

Unitățile mici se vor putea menține pe piață doar la un nivel zonal, local sau regional, şi se vor orienta spre micii comercianți cu amănuntul, care de asemenea se vor menține pe piață din ce în ce mai greu.

CAPITOLUL V MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ

5.1. Alimentația publică. Caracteristici, complexitate
5.2. Tipuri de unități de alimentație publică (AP)
5.3. Cateringul – o nouă formă de manifestare în AP
5.4. Procese operative care au loc în cadrul AP
5.5. Eficiența economică și socială a unităților din AP

5.1. Alimentația publică. Caracteristici, complexitate

Activitatea de alimentație publică (AP) este "*îmbinarea într-un ansamblu armonios a operațiunilor de pregătire și de prezentare a serviciilor specifice determinate de desfacerea și consumul acestora, precum și crearea unei ambianțe de destindere și bună dispoziție în unitățile destinate acestor scopuri*"[1].

Deși activitatea de alimentație publică este în esență specifică CA, ea are anumite particularități față de acesta precum și un grad mai mare de complexitate prin întrepătrunderea diferitelor activități specifice altor sectoare. Astfel, orice unitate de AP are în componența sa următoarele tipuri de activități:

- *Activitatea de servire a mesei*, care este în esență, un proces tipic de prestare de servicii, cu caracter muncă intensiv, în care rolul salariaților – chelneri, ospătari și impactul asupra clienților este determinant pentru satisfacția acestora. De asemenea, trebuie să se asigure cadrul ambiental potrivit în paralel cu condițiile igienico-sanitare minim admise, potrivit normelor legale în vigoare.
- *Activitatea de producție-preparare*, desfășurată într-un cadru organizatoric aparte – bucătăria, care este o activitate tipic industrială, cu salariați de diferite

[1] NAGHI, M. - coordonator, STEGEREAN, R., MODOLA, R., *Managementul unităților din turism și comerț*, vol. I, ediția a II-a, Editura G. Barițiu, Cluj-Napoca, 2001, pag. 156

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

calificări – necalificați, ajutori de bucătari, bucătari, bucătar şef, care transformă diferite materii prime şi semipreparate în produse culinare, de cofetărie sau patiserie asemeni unui proces de producție. În cadrul acestor activități se utilizează "mijloace de producție", adaptate specificului bucătăriei: cuptoare, maşini de curățat, maşini de tăiat, de măcinat sau malaxoare pentru frământarea aluatului. Ceea ce este specific este faptul că, în marea lor majoritate, preparatele obținute se consumă pe loc, ceea ce apropie acest proces de producție-preparare de producția industrială la comandă, cu avantajele şi dezavantajele ei. Din punct de vedere a materiilor prime utilizate cea mai potrivită apropiere este spre industria alimentară.

- *Activitatea comercială tipică,* pentru acele grupe de mărfuri aprovizionate de la diferiți furnizori, asupra cărora se percepe cota de adaos şi care se comercializează alături de preparatele realizate în bucătăria proprie.
- *Alte prestări de servicii* care vin să completeze activitatea de bază, cum ar fi de exemplu asigurarea unui cadru ambiental potrivit prin angajarea unei orchestre în cadrul restaurantului.

Activitatea de alimentație publică poate fi abordată de sine stătător sau integrat în cadrul unei structuri de primire turistice. Există o dependență strânsă între AP şi activitatea turistică pentru că orice structură de primire turistică are ca obiect principal de activitate cazarea persoanelor care ies pentru o anumită perioadă din zona de rezidență şi, în concluzie, au nevoie de satisfacerea nevoilor de hrană în acea perioadă. Din acest motiv, multe structuri de primire turistică au încorporate în interiorul lor o unitate de alimentație publică, prin intermediul căreia pot satisface cerințele de hrană ale clienților.

Astfel, cele două tipuri de servicii - cazare şi alimentație publică determină industria ospitalității[2], ca fiind un ansamblu de activități care presupun adăpostirea şi hrănirea clienților care sunt în afara zonei lor de rezidență.

Trebuie precizat că există situații când componenta de alimentație publică este sursa de creare a unui avantaj competitiv a unei zone turistice, reprezentând componenta principală de atracție. De exemplu, Franța, este renumită pentru gastronomia sa şi atrage un număr mare de turişti din acest motiv.

Dacă ne referim la cererea pieței unităților de alimentație publică putem scoate în evidență câteva *particularități*, între care:

- *Complexitatea cererii* din ce în ce mai mare, determinată de o internaționalizare crescută a clienților, care provin din colțuri variate ale lumii şi uneori au gusturi foarte diferite
- *Nu mai există acea delimitare clară a cererii* anumitor preparate între anumite intervale orare – de exemplu, un client doreşte să servească o ciorbă seara, sau un platou rece la amiază
- *Gradul mai mare de diversificare al ofertei* pentru a răspunde cererii variate poate crea probleme "de producție" în cadrul bucătăriei
- *Concentrarea clienților* la diferite ore în unitate şi, astfel, apariția unor probleme legate de capacitatea de servire în acele intervale
- *Internaționalizarea clienților* are consecințe de acelaşi fel în structura meniurilor, pentru unitățile care nu sunt specializate
- *Tendința de a oferi meniuri diversificate prin componente standardizate*, respectiv semipreparate

[2] STĂNCIULESCU, G., *Managementul operațiunilor de turism*, ediția a II-a, editura All Beck, Bucureşti, 2003, pag.148

care se pot combina între ele sau se pot pregăti în mai multe moduri

- Ponderea tot mai mare a *clienților care preferă variante de servire fastfood*, datorită timpului limitat pe care îl alocă servirii mesei, mai ales în timpul zilei de lucru

5.2. Tipuri de unități de alimentație publică

Ca regulă generală, unitatea de alimentație publică reprezintă "*localul public în care se servesc preparate culinare, produse de cofetărie-patiserie, băuturi, caracterizându-se prin aceea că în cadrul lui se îmbină activitatea de pregătire/preparare cu activitatea de comercializare, însoțită de servicii specifice care asigură consumul acestora pe loc*"[3].

Cea mai importantă formă de manifestare a unității de alimentație publică din zilele noastre, din punct de vedere a distribuției în spațiu este restaurantul. Acesta poate avea diferite forme, în funcție de anumite caracteristici individuale.

Istoric, restaurantul a apărut în secolul al XVI-lea când însemna "*o fiertură bogată și consistentă, capabilă să refacă forțele*"[4]. Abia în secolul al XIX-lea termenul a primit accepțiunea pe care noi o cunoaștem astăzi. Până atunci, localurile care ofereau servicii de alimentație publică erau hanurile și tavernele.

Restaurantul clasic este unitatea de alimentație publică în care consumatorii sunt serviți cu un variat sortiment de preparate culinare de cofetărie-patiserie, cafea, băuturi etc. Pentru crearea unei atmosfere recreative se pot oferi programe artistice sau alte mijloace de distracție. Personalul de producție și de servire are o calificare de profil.

Restaurantul cu specific este o unitate de alimentație publică care prin amenajări, dotări, ținuta lucrătorilor și preparatele culinare oferite corespunde unui specific local,

[3] HOT. Nr. 843 din 14 oct. 1999, privind încadrarea pe tipuri a unităților de alimentație publică neincluse în structurile de primire turistice
[4] Dicționarul de la Trevoux, 1771

regional, național (restaurant "românesc", "moldovenesc", "dobrogean", "bănățean" etc.) sau reprezintă unități tradiționale - han, cramă, colibă, șură etc.

Restaurantul specializat reprezintă o unitate de alimentație publică în care consumatorilor li se oferă, în principal, un sortiment specializat de preparate culinare și băuturi, aflat în permanență în lista-meniu a unității, în condițiile unor amenajări și dotări clasice sau adecvate structurii sortimentale (vânătoresc, pescăresc etc.) care formează obiectul specializării.

Restaurant-zahana - unitate de alimentație publică în care se servesc, în special la comandă, în tot timpul zilei, produse și subproduse din carne neporționate (organe), pregătite la grătar și alese de consumatori din vitrinele de expunere sau de pe platou, o dată cu luarea comenzii. Sortimentul oferit mai poate cuprinde: ciorbe, borșuri, tuslama, tochitură, salate, dulciuri de bucătărie și băuturi.

Restaurant lacto-vegetarian, dietetic - unitate de alimentație publică în care se desfac în exclusivitate sortimente de preparate culinare pe bază de lapte și derivate din lapte, ouă, carne de pasăre sau de vacă, paste făinoase, orez, salate din legume, precum și dulciuri de bucătărie, înghețată și băuturi nealcoolice.

Restaurant-pensiune - unitate de alimentație publică care oferă mai multe variante de meniuri complete cu baremuri fixe. Băuturile cuprinse în meniu sunt limitate la sortimentele de răcoritoare și ape minerale. Poate funcționa și pe bază de abonament.

În aceste unități se pot oferi suplimentar diferite sortimente de preparate și băuturi, inclusiv alcoolice, altele decât cele cuprinse în cadrul meniurilor zilnice.

Braseria reprezintă unitatea de alimentație publică care asigură în tot cursul zilei servirea consumatorilor cu un sortiment mai restrâns de preparate culinare (preparate reci, minuturi, 1 - 2 feluri de mâncare), produse de cofetărie-

patiserie şi băuturi.

Pizzerie - unitate specializată care oferă, cu preponderență, sortimente de pizza şi de paste făinoase. Suplimentar se pot oferi gustări, salate, produse de patiserie şi sortiment variat de băuturi, cu preponderență slab alcoolizate.

Berărie - unitate de alimentație publică caracterizată prin vânzarea cu preponderență a berii de diverse sortimente, oferită consumatorilor în recipiente specifice (țap, halbă, cană, sonde) de diferite capacități, alături de produse şi preparate care se asociază în consum cu aceasta, precum: gustări calde şi reci, minuturi (din ouă, legume etc.), specialități de zahana (1 - 2 preparate). Se mai poate oferi un sortiment restrâns de băuturi alcoolice, precum şi băuturi nealcoolice.

Barul este o unitate de alimentație publică cu program de zi sau de noapte în care se desfac băuturi alcoolice şi nealcoolice, un sortiment restrâns de produse culinare. Cadrul ambiental este completat cu program artistic, audiții muzicale, jocuri electronice şi video.

a. Bar de zi - unitate care poate funcționa ca subunitate distinctă în cadrul restaurantelor, precum şi ca unitate independentă. Oferă consumatorilor o gamă variată de băuturi alcoolice şi nealcoolice, simple sau în amestec, cafea, gustări în sortiment restrâns, specialități de cofetărie.

b. Bar de noapte - unitate de alimentație publică cu caracter distractiv, având orar de funcționare pe timpul nopții. Prezintă un program variat de divertisment, de music-hall şi dans, iar consumatorilor li se oferă o gamă variată de băuturi, mai ales de cocteiluri, gustări, sortiment restrâns de preparate la grătar, specialități de cofetărie-patiserie.

c. Cafe-bar, cafenea - unități specifice desfacerii, cu prioritate, a sortimentelor variate de cafea şi derivate din ciocolată, cacao, ceai, băuturi alcoolice fine la pahar, băuturi răcoritoare, sandvişuri, produse de cofetărie-patiserie. În dotarea unităților un rol important revine utilajelor pentru pregătirea cafelei şi, în primul rând, a cafelei expresso.

d. Disco-bar, Video-bar, Discotecă - unități cu profil de

divertisment pentru tineret, divertismentul fiind realizat prin intermediul muzicii şi al dansului, în acest sens unitatea fiind dotată şi amenajată corespunzător. Sortimentele oferite sunt asemănătoare celor din baruri, cu deosebirea că băuturile vor fi prioritar nealcoolice sau slab alcoolizate, având în vedere că majoritatea clientelei o reprezintă tineretul.

e. Bar biliard - unitate cu profil preponderent recreativ, realizat prin posibilitatea practicării biliardului, unde se servesc băuturi şi un sortiment restrâns de sandvişuri, produse de patiserie-cofetărie.

f. Snack-bar - unitate de alimentaţie publică care asigură clienţilor o servire rapidă pe tot parcursul zilei, cu sortiment restrâns de minuturi, preparate la grătar, produse de cofetărie-patiserie, băuturi nealcoolice, ceaiuri, cafele şi un sortiment restrâns de băuturi alcoolice. Specific acestui tip de unitate este prezenţa unei tejghele-bar, în spatele căreia preparatele se pregătesc la vederea clienţilor, cu un front de desfacere care să permită şi servirea directă a consumatorilor.

Fast-Foodul este unitatea care propune clientelei sale, în principal tineri, o servire rapidă de produse, la preţuri unitare. Oferta de produse se reduce la un sortiment limitat şi standardizat, de regulă bazat pe un singur produs de bază, şi este prezentată de obicei pe panouri luminoase. Preparatele sunt preluate de clienţi la casă în momentul plăţii şi consumate pe loc sau în afara unităţii. Produsele sunt oferite în inventar de servire de unică folosinţă.

Unităţi tip bufet, bodegă, birt, rotiserie

a. Bufet - unitate de alimentaţie publică care funcţionează de obicei independent sau în incinta unor instituţii. Se oferă, în general, un sortiment restrâns de preparate culinare, calde şi reci, pregătite în bucătăria proprie sau aduse din afară, şi de băuturi.

b. Bodegă - unitate de alimentaţie publică cu spaţiu restrâns de servire, de largă accesibilitate, care oferă un

sortiment restrâns de gustări şi preparate la grătar, băuturi alcoolice, servite de regulă la pahar, şi nealcoolice, cafea. Servirea se face de regulă la tejghea-bar.

c. Birt - unitate de alimentație publică asemănătoare cu bodega, amplasată de regulă în piețe, gări, autogări.

d. Rotiserie - unitate de alimentație publică cu spațiu restrâns de servire, care oferă clienților, în principal, produse preparate la rotisor, salate, sortiment restrâns de băuturi alcoolice, produse de patiserie-cofetărie, cafea. Mobilierul caracteristic îl constituie rotisorul amplasat în interiorul spațiului de servire şi vitrina frigorifică în care sunt expuşi pui şi alte specialități din carne pentru preparat în prezența clienților.

Unități tip pub şi bistro

Sunt unități de alimentație publică de influență englezească, respectiv franțuzească, care oferă sortimente de băuturi şi preparate culinare specifice zonelor de influență.

Cabaretul este o unitate de alimentație publică cu caracter de recreere şi divertisment în care se desfăşoară spectacole complexe cu valoare artistică deosebită. Se oferă consumatorilor preparate culinare de cofetărie-patiserie, diverse băuturi alcoolice şi nealcoolice. De obicei, suprafața de servire este realizată în amfiteatru, pentru ca programul artistic muzical să poată fi vizionat de la toate mesele.

Unități tip cofetărie, patiserie

Sunt unități de alimentație publică care oferă consumatorilor preparate de cofetărie-patiserie produse în laboratoarele proprii sau în laboratoarele altor unități de profil, biscuiți şi produse zaharoase ale producătorilor specializați, băuturi nealcoolice, cafea, ceai, fructe, produse specifice micului dejun, precum şi diferite sortimente de băuturi fine pentru consum la domiciliu. Majoritatea unităților de acest tip, pe lângă asigurarea condițiilor pentru consumul pe loc, vinde şi produse pentru consum la domiciliu.

În această tipologie se încadrează:

a. *Cofetăriile şi bomboneriile* - unități specializate în vânzarea de produse de cofetărie-patiserie, sortimente de bomboane.

b. *Patiserie - plăcintărie* - unități care vând, în general, produse de patiserie în stare caldă, în acest scop fiind preferabil ca produsele să fie realizate în laboratoarele proprii. La vânzarea acestor produse se poate oferi şi bere.

c. *Simigerie - covrigărie - gogoşerie* - unități cu spațiu restrâns de servire sau chioşc, amplasate în zone de trafic pietonal intens, care se pot organiza fie ca spații ce reunesc cele trei specialități, fie ca unități profilate pe o singură specialitate. Produsele acestor unități se vând, de regulă, în stare caldă.

Ceainărie - unitate de alimentație publică, specializată în pregătirea şi servirea unei game largi de ceaiuri, alături de care se oferă sandvişuri şi produse de cofetărie-patiserie.

Restaurantele cu caracter social

Aceste unități sunt restaurante pentru colectivități şi sunt amplasate în incinta instituțiilor sau se pot organiza ca unități independente care livrează, pe baze contractuale, preparate culinare la sediul/domiciliul persoanelor juridice/fizice.

Principalele tipuri de restaurante pentru colectivități sunt:

a. *Cantină-restaurant* - unitate de alimentație publică în care mesele sunt servite în general pe bază de abonamente pentru meniuri unice; dotarea acestor unități se face cu mobilier şi inventar simplu.

b. *Restaurant cu autoservire (self-service)* - unitate de alimentație publică cu desfacere rapidă, în care consumatorii îşi aleg şi se servesc singuri cu preparate culinare, de cofetărie-patiserie, cu băuturi, expuse în linii de autoservire cu flux dirijat. Consumul produselor are loc la mese.

Terasă/grădină de vară - funcționează în sezonul cald fie în structura unei unități de alimentație publică, fie ca unitate independentă, de sine stătătoare, oferind un sortiment de băuturi şi/sau de preparate specific tipologiei anterior prezentate.

În cazul în care terasa/grădina de vară funcționează ca unitate de sine stătătoare, agentul economic este obligat să înscrie pe firmă denumirea "TERASĂ", urmată de tipul unității respective (Terasă-bar, terasă-bufet, terasă-restaurant etc.).

Pentru unitățile de alimentație publică cu activitate complexă, care cumulează caracteristici specifice mai multor tipuri, tipul unității va fi declarat în funcție de activitatea predominantă.

O categorie aparte a unităților de alimentație publică o constituie cele care funcționează alături de structurile de primire turistice. Deşi în esență tipurile de unități sunt aceleaşi, ele sunt împărțite, conform Ordinului 510/2002, altfel decât cele independente.

Astfel, există cinci tipuri de unități[5], respectiv:

- Restaurantul
- Barul
- Fast-fooduri
- Cofetăria
- Patiseria

[5] ORDIN Nr. 510 din 28 iunie 2002, privind clasificarea structurilor de primire turistice

1. Restaurantul

Restaurantul clasic este local public cu profil gastronomic, în care se serveşte un larg sortiment de preparate culinare (gustări calde şi reci, preparate lichide calde, mâncăruri, minuturi, salate, dulciuri de bucătărie), produse de cofetărie, patiserie, înghețată, fructe, băuturi nealcoolice şi alcoolice, produse din tutun etc. Pentru crearea unei atmosfere animate-distractive poate dispune de formație muzical-artistică. Organizează servicii suplimentare: banchete, recepții etc.

Restaurantul specializat serveşte un sortiment specific de preparate culinare şi băuturi care se află permanent în lista de meniu, în condițiile unor amenajări şi dotări clasice sau adecvate structurii sortimentale (pescăresc, vânătoresc, rotiserie, zahana, dietetic, lacto-vegetarian etc.) care formează obiectul specializării.

- *Restaurantul pescăresc* este o unitate gastronomică care se caracterizează prin desfacerea, în principal, a unui sortiment variat de preparate culinare din peşte. Este decorat cu obiecte sugestive din activitatea de pescuit şi de prelucrare a peştelui.
- *Restaurantul vânătoresc* este o unitate gastronomică specializată în producerea şi servirea de preparate culinare din vânat (iepure, căprioară, porc şi mistreț, urs, gâşte, rațe sălbatice etc.), care este organizată şi funcționează pe principii similare restaurantului clasic, având însă prin amenajare, dotare şi prezentarea personalului elemente specifice, particulare.
- *Rotiseria* este un restaurant de capacitate mică (20 - 50 de locuri la mese), în care consumatorii sunt serviți cu produse din carne la frigare - rotisor (pui, muşchi de vacă şi porc, specialități din carne etc.), chebab cu garnituri, unele gustări reci (pe bază de

ouă, brânză, legume etc.), salate, deserturi, precum şi băuturi răcoritoare, cafea, vin (în special vin roşu servit în carafe), un sortiment redus de băuturi alcoolice fine.

Spațiul de producție se află chiar în interiorul sălii de consumație şi este dotat cu rotisor sau frigărui şi cu vitrină frigorifică în care se află expuşi pui şi alte specialități din carne pentru fript în fața consumatorilor.

- *Restaurant-zahana* este o unitate gastronomică în care se servesc, la comandă, în tot timpul zilei, produse (specialități din carne de porc, vacă, batal, miel) şi subproduse din carne neporționată (ficat, rinichi, inimă, splină, momițe, măduvioare etc.), mici, cârnați etc., pregătite la grătar şi alese de consumatori din vitrine de expunere sau din platourile prezentate de ospătari la masă. Mai poate oferi: ciorbă de burtă, ciorbă de ciocănele, tuslama, tochitură, salate combinate de sezon, murături, dulciuri de bucătărie, băuturi alcoolice (aperitive şi vinuri).
- *Restaurantul dietetic* este o unitate gastronomică care oferă consumatorilor sortimente de preparate culinare dietetice (pregătite sub îndrumarea unui cadru medical dietetician) şi băuturi nealcoolice.
- *Restaurantul lacto-vegetarian* este o unitate gastronomică în care se desfac în exclusivitate sortimente de preparate culinare pe bază de lapte şi produse lactate, ouă, paste făinoase, orez, salate din legume, precum şi dulciuri de bucătărie, lactate proaspete, produse de patiserie, înghețată şi băuturi nealcoolice calde şi reci.
- *Restaurantul familial* sau *pensiunea* este o unitate cu profil gastronomic care oferă, în mai multe variante, meniuri complete la preț accesibil. Preparatele şi specialitățile solicitate în afara

meniurilor se servesc conform prețurilor stabilite în listele de meniu. Băuturile sunt limitate la sortimente de răcoritoare, ape minerale şi bere. Poate funcționa şi pe bază de abonament. La nevoie se poate organiza şi ca secție în cadrul unui restaurant clasic.

De regulă, asemenea unități se organizează în stațiuni turistice sau în pensiuni turistice şi pensiuni agroturistice.

Restaurantul cu specific este o unitate de alimentație pentru recreere şi divertisment, care, prin dotare, profil, ținuta lucrătorilor, momente recreative şi structură sortimentală, trebuie să reprezinte obiceiuri gastronomice locale sau naționale, tradiționale şi specifice diferitelor zone.

- *Crama* desface o gamă largă de vinuri. Acestea se pot servi atât îmbuteliate, cât şi neîmbuteliate. Se realizează şi se desface o gamă specifică de preparate culinare: tochitură, preparate din carne la grătar sau trase la tigaie. Vinurile se servesc în carafe sau căni din ceramică. Este dotată cu mobilier din lemn masiv, iar pereții sunt decorați cu scoarțe, ştergare etc. Poate avea program muzical, tarafuri de muzică populară.
- *Restaurantul cu specific local* pune în valoare bucătăria specifică unor zone geografice din țară sau a unor tipuri tradiționale de unități (crame, colibe, şuri etc.).

  Sunt servite vinuri şi alte băuturi din regiunea respectivă, utilizându-se ulcioare, carafe, căni etc. Efectul original al acestor unități este realizat prin îmbinarea cadrului natural cu cel arhitectural al sistemului constructiv, al finisajelor inspirate după modelul popular, al elementelor de decorație, al mobilierului şi obiectelor de inventar de concepție deosebită, de gama sortimentală a mâncărurilor pregătite şi prezentarea personalului. La

construirea unităților se utilizează materiale prelucrate sumar, specifice regiunii respective, cum sunt: piatră, bolovani de râu, lemn (brut sau prelucrat), cărămidă, trestie, stuf, răchită etc. Ospătarii au uniforma confecționată în concordanță cu specificul unității (costume de daci, de romani, ciobăneşti etc.).

- *Restaurantul cu specific național* pune în valoare tradițiile culinare ale unor națiuni (chinezesc, arăbesc, mexican etc.), servind o gamă diversificată de preparate culinare, băuturi alcoolice şi nealcoolice specifice. Ambianța interioară şi exterioară a saloanelor, programul muzical, uniformele personalului de servire şi celelalte sunt specifice țării respective.

Restaurantul cu program artistic este o unitate de alimentație pentru turişti care prin dotare şi amenajare asigură şi derularea unor programe de divertisment gen spectacol (muzică, balet, circ, recitaluri, scheciuri, programe specifice barurilor de noapte etc.).

Braseria asigură în tot cursul zilei servirea consumatorilor, în principal cu preparate reci, minuturi, un sortiment restrâns de mâncăruri, specialități de cofetărie-patiserie, băuturi nealcoolice calde şi reci, băuturi alcoolice de calitate superioară, un bogat sortiment de bere.

Berăria este o unitate specifică pentru desfacerea berii de mai multe sortimente, în recipiente specifice (țap, halbă, cană) de diferite capacități şi a unor produse şi preparate care se asociază în consum cu acestea (crenvurşti cu hrean, mititei, cârnați, chifteluțe, foetaje, covrigei, migdale, alune etc.), precum şi brânzeturi, gustări calde şi reci, minuturi (din ouă, legume), specialități de zahana (1 - 2 preparate), precum şi băuturi alcoolice (coniac, rom, sortiment restrâns de vinuri şi băuturi nealcoolice).

Grădina de vară este o unitate amenajată în aer liber, dotată cu mobilier specific "de grădină" şi decorată în mod adecvat. Oferă un sortiment diversificat de preparate culinare,

minuturi, grătar, salate, dulciuri de bucătărie şi cofetărie-patiserie, un larg sortiment de băuturi alcoolice (vinuri selecționate de regiune, îmbuteliate sau neîmbuteliate, băuturi spirtoase etc.) şi nealcoolice, cafea, fructe, produse din tutun.

2. Barul

Barul este o unitate de alimentație cu program de zi sau de noapte, în care se serveşte un sortiment diversificat de băuturi alcoolice şi nealcoolice şi o gamă restrânsă de produse culinare.

Cadrul ambiental este completat cu program artistic, audiții muzicale, video, TV.

- *Barul de noapte* este o unitate cu caracter distractiv, cu un orar de noapte care prezintă un program variat de divertisment, de music-hall şi dans pentru consumatori şi oferă o gamă variată de băuturi alcoolice fine, amestecuri de băuturi de bar, băuturi nealcoolice, specialități de cofetărie şi înghețată asortate, roast-beef, fripturi reci etc., fructe şi salate de fructe (proaspete şi din compoturi), cafea, jardiniere cu delicatese. De obicei este realizat în amfiteatru, pentru ca de la toate mesele să se poată viziona programul artistic muzical. Este dotat cu instalații de amplificare a sunetului, orgă de lumini, instalații de proiecție a unor filme.
- *Barul de zi* este o unitate care funcționează, de regulă, în cadrul hotelurilor şi restaurantelor sau ca unitate independentă. Oferă consumatorilor o gamă variată de băuturi alcoolice şi nealcoolice, simple sau în amestec, şi gustări în sortiment restrâns, tartine, foetaje, specialități de cofetărie şi înghețată, produse din tutun (țigări) şi posibilități de distracție (muzică discretă, televizor, jocuri mecanice etc.). În salonul de servire se află tejgheaua-bar cu scaune

înalte, un număr restrâns de mese cu dimensiuni mici, cu scaunele respective.

- *Cafe-bar-cafenea* este o unitate care îmbină activitatea de desfacere a cafelei cu cea recreativă; oferă consumatorilor şi gustări calde şi reci, minuturi, produse de cofetărie-patiserie, înghețată, băuturi nealcoolice calde (cafea filtru, şvarț, cafea cu lapte, ciocolată, ceai etc.), băuturi alcoolice fine (lichior, coniac, vermut etc.).
- *Disco-bar (discotecă-videotecă)* este o unitate cu profil de divertisment pentru tineret, activitatea comercială fiind axată pe desfacerea de gustări, produse de cofetărie-patiserie, înghețată şi, în special, amestecuri de băuturi alcoolice şi nealcoolice. Divertismentul este realizat prin intermediul muzicii de audiție şi de dans, înregistrată şi difuzată prin instalații speciale şi prin disc-jockey, care asigură organizarea şi desfăşurarea întregii activități. Videoteca este o încăpere special amenajată cu instalații electronice de redare şi vizionare în care se prezintă videoprograme şi filme.
- *Bufet-bar* oferă un sortiment restrâns de preparate calde şi reci (gustări, sandviciuri, minuturi, mâncăruri, produse de patiserie) pregătite în bucătăria proprie sau aduse din afară, băuturi nealcoolice calde şi reci, băuturi alcoolice (aperitive), bere, vinuri, la pahar.

3. Unități tip fast-food

Restaurant-autoservire este o unitate cu desfacere rapidă în care consumatorii îşi aleg şi se servesc singuri cu preparatele culinare calde şi reci (gustări, produse lactate, băuturi calde nealcoolice, supe-ciorbe-creme, preparate din peşte, antreuri, preparate de bază, salate, deserturi, fructe) şi

băuturi alcoolice (bere) şi nealcoolice, la sticlă, aşezate în linii de autoservire cu flux dirijat şi cu plata după alegerea produselor.

Bufetul tip expres - bistrou este o unitate cu desfacere rapidă, în care fluxul consumatorilor nu este dirijat, servirea se face de către vânzător, iar plata se face anticipat. Unitatea este dotată cu mese tip "expres".

Pizzeria este o unitate specializată în desfacerea sortimentelor de pizza. Se mai pot desface gustări, minuturi, salate, produse de patiserie, răcoritoare, bere, vin la pahar sau băuturi slab alcoolizate.

Snack-barul este o unitate caracterizată prin existența unei tejghele-bar, cu un front de servire care să permită accesul unui număr mare de consumatori, serviți direct cu sortimente pregătite total sau parțial în fața lor. Oferă în tot timpul zilei o gamă diversificată de preparate culinare (crenvurşti, pui fripți, sandviciuri, cârnăciori, unele preparate cu specific), precum şi băuturi nealcoolice calde şi reci şi băuturi alcoolice în sortiment redus.

4. *Cofetăria* este o unitate specializată pentru desfacerea unui sortiment larg de prăjituri, torturi, fursecuri, cozonac, înghețată, bomboane, patiserie fină, băuturi nealcoolice calde şi reci şi unele băuturi alcoolice fine (coniac, lichior).

5. *Patiseria* este o unitate specializată în desfacerea pentru consum, pe loc sau la domiciliu, a producției proprii specifice, în stare caldă (plăcintă, ştrudele, merdenele, pateuri, covrigi, brânzoaice, gogoşi, cornuri etc.). Sortimentul de băuturi include bere la sticlă, băuturi nealcoolice, băuturi calde, răcoritoare, vin la pahar, diferite sortimente de produse lactate (iaurt, chefir, lapte bătut etc.). Se poate organiza şi cu profil de plăcintărie, simigerie, covrigărie, gogoşerie sau patibar.

5.3. Cateringul – o nouă formă de manifestare în AP

Turismul şi tendința de servire a mesei în afara domiciliului, în restaurante cu autoservire, bufete de incintă, cantine şi alte unități de alimentație publică au contribuit la creşterea permanentă a cererii de produse culinare, la creşterea ponderii producției proprii pentru a satisface o cerere din ce în ce mai variată, cantitativ dar şi structural.

Este cunoscut faptul că, indiferent de locul de amplasare al unității de alimentație publică cererea este repartizată inegal de-a lungul unei zile sau în diferite zile ale săptămânii. Astfel, fluxul turistic determină o permanentă fluctuație a intensității cererii de produse culinare creând, în anumite ore ale zilei o aglomerație în care satisfacerea exigențelor clienților devine o problemă greu de soluționat, în special datorită prelungirii timpului de servire a mesei atât datorită lipsei temporare de locuri cât şi a timpului necesar executării comenzii.

În acest context, sistemul de organizare cu producție-preparare proprie prezintă o serie de *dezavantaje,* dintre care menționăm:

- un necesar de forță de muncă greu de acoperit (în mod deosebit la bucătari, cofetari şi patiseri)
- utilizarea nerațională a oamenilor muncii cu înaltă calificare, mai ales a celor angajați pe litoral, datorită sezonalității cererii sau în cazurile cu cerere inegală pe diferite intervale de timp
- greutăți în satisfacerea cererilor în perioadele de vârf
- lipsa utilizării unor metode ştiințifice pentru determinarea numărului de porții sau meniuri, ceea ce duce, de multe ori, la pierderi datorate atât lipsei unor produse cât şi excesului din altele
- investiții foarte mari pentru bucătării, pe total întreprindere
- utilizarea nerațională a utilajului tehnologic.

În aceste condiții, asistăm la o modificare a cererii, atât din punct de vedere al cantității dar şi din cel al diversității ei. Acest aspect face tot mai dificilă adaptarea unității de AP la cererea clientului şi impune apariția unei nevoi de separare în timp şi în spațiu a producției şi consumului, respectiv furnizarea preparatelor culinare spre beneficiari externi care nu sunt clienți individuali.

În ultimul timp, s-a extins producția centralizată şi industrializată a preparatelor culinare – *cateringul* – în care unitățile de alimentație publică sunt aprovizionate cu preparate culinare care, în bucătăria acestora, sunt aduse imediat sau la nevoie, în stare de consum.

Sistemul are drept obiectiv nu numai producția unor preparate finite (gata de consum) - cele mai solicitate de altfel – ci şi a unor semipreparate (tip gospodina) sau, şi mai simplu, prelucrarea primară centralizată a legumelor şi cărnii – soluție practicată în țara noastră.

Sistemul catering s-a extins în practica internațională datorită posibilităților sporite pe care le oferă unităților de alimentație publică de a-şi adapta oferta de preparate culinare la cererea chiar şi a celor mai exigenți clienți. De altfel, aplicarea în turism oferă o serie de *avantaje*[6], respectiv:

- reducerea necesarului de personal şi a sezonalității utilizării lui
- lărgirea gamei de preparate culinare oferite şi scăderea dependenței de sezonalitatea unor materii prime
- satisfacerea la un înalt nivel a cerințelor clienților, în special în perioadele de aglomerație, prin stocurile de produse culinare "gata de consum" acumulate prin catering
- preparatele culinare au o calitate constantă şi superioară prin controlul mai eficient al respectării

[6] Stănciulescu, G., *Managementul operațiunilor de turism*, ediția a II-a, editura All Beck, Bucureşti, 2003, pag. 149

rețetelor, a tehnologiei de fabricație. Centralizarea oferă posibilitatea utilizării unor utilaje de randament înalt care asigură păstrarea calităților organoleptice şi igienico-sanitare ale preparatelor

- se reduc pierderile, datorată păstrării preparatelor în stoc
- se asigură îmbunătățirea serviciului oferit de unitățile operative atât pe seama reducerii timpului de servire cât şi pe seama introducerii unor forme mai rapide de servire
- determină o utilizare mai judicioasă a spațiului construit al unităților de alimentație publică datorită reducerii cu până la 40 - 60% a spațiilor pe care trebuie să le ocupe bucătăriile

Pe lângă aceste avantaje cateringul are şi *dezavantaje*, între care:

- Uniformizarea ofertei, prin caracterul unei producții de serie, cu caracter repetitiv
- Producție zilnică de porții care trebuie absorbită de piață, prin transformarea caracterului de producție la comandă în cel de serie sau posibilități de stocare ce generează costuri
- Realizarea unui sistem de depozitare – conservare a diferitelor preparate în diferite stadii de pregătire, de la materie primă la produs finit
- Costuri suplimentare asupra produselor finale datorită unor factori cum ar fi consumurile de energie, frig sau ambalarea preparatelor pentru livrare. De asemenea se ridică şi cheltuielile de transport. Toate vor avea consecințe asupra costului preparatelor dar caracterul de industrie îi reduce semnificativ impactul negativ.
- Percepția nefavorabilă asupra unor clienți exigenți care nu consideră industrializarea sectorului de AP o sursă de preparate superioare din punct de vedere calitativ. Este similar cu cumpărarea unui produs de serie sau a

unuia unicat, în condițiile în care amândouă au segmentele lor de clienți.

- Ambalarea preparatelor este o problemă complexă şi diversă pentru că livrările se pot face diferențiat. Astfel ,unii clienți pot solicita ambalaje individuale, alții în funcție de comandă. Unele produse se pot ambala în diferite materiale, altele necesită condiții speciale, inclusiv de menținere a temperaturii pentru un interval de timp

5.4. Procese operative care au loc în cadrul AP

Având în vedere complexitatea activităților din cadrul unităților de AP putem extinde această caracteristică şi asupra proceselor operative din cadrul ei. Astfel, principalele procese se referă la:

- Aprovizionare şi transport
- Depozitare
- Producție preparare
- Servirea mesei
- Alte activități

Activitatea de aprovizionare şi transport se desfăşoară, în general, pe aceleaşi principii cu orice activitate de acest tip, indiferent de specificul unității. Pentru unitatea de alimentație publică este importantă realizarea unei aprovizionări ritmice, la intervale scurte de timp datorită caracterului perisabil al unor materii prime sau semipreparate.

Din punct de vedere al proprietății asupra mijloacelor de transport, putem spune că o unitate de AP are mijloace de transport în proprietate proprie, dar poate utiliza ca o sursă alternativă de transport şi diferiți distribuitori, mai ales în cazul unor mărfuri pe care le aprovizionează de la diferite surse şi asupra cărora nu se mai intervine prin transformări în cadrul unității – de exemplu, sucuri sau alte băuturi alcoolice (bere).

Pentru unitățile de alimentație publică ce sunt integrate în rețea - de exemplu McDonalds, regulile de depozitare și de aprovizionare sunt similare cu cele ale marilor rețele din cadrul CA. Acestea, datorită capacității financiare mari, își pot impune propriile reguli și cerințe asupra furnizorilor fapt ce le conferă avantaje față de unitățile individuale.

Producția prepararea este o componentă importantă în cadrul proceselor operative din unitate pentru că ea furnizează o parte importantă dintre mărfurile/produsele care vor fi oferite clienților. Activitatea se desfășoară similar cu un proces de producție din industrie, în care materii prime și materiale sunt transformate în produse finite, concretizate pentru alimentația publică în preparate culinare, de cofetărie sau patiserie.

Pentru ca acest proces să se desfășoare în condiții de eficiență, trebuie să se urmărească mai multe *cerințe*, între care:

- *Aprovizionarea ritmică* cu materii prime sau semipreparate, de un nivel calitativ minim admis
- *Dotarea bucătăriei cu utilaje specifice*, de un randament superior care să conserve cel puțin, calitatea materiilor prime și a semipreparatelor
- *Achiziționarea unor utilaje cu nivel tehnologic ridicat*, de productivități superioare pentru unitățile cu profil de catering
- *Angajarea de personal cu calificări adecvate* care să poată oferi clienților preparatele dorite
- *Realizarea unei corelații între activitatea de producție-preparare și cea din sala de servire a mesei*, în sensul adaptării meniurilor la cererea acesteia din punct de vedere al structurii dar și al cantităților solicitate. Această corelație este similară cu cea din industrie între compartimentul de marketing și cel de producție.

Servirea mesei este componenta cea mai importantă pentru că ea asigură interfața cu clienții, și în consecință, orice

semnal din partea acestora se înregistrează în acest cadru. Pentru ca activitatea întregii unități să fie eficientă trebuie ca aceasta să fie asigurată în primul rând la nivelul sălii de servire. Principalele *premise* care trebuie asigurate se referă la:

- *Asigurarea unui număr de locuri în concordanță cu așteptările pieței*
- *Capacitatea de a satisface cererea în timp util* în anumite intervale critice. Pe de o parte există ore de vârf în care trebuie intensificate toate activitățile iar pe de cealaltă, ore în care fluxul de clienți este redus. Aici intervine corelația cu activitatea precedentă.
- *Capacitatea de adaptare a ofertei la cerere*, respectiv flexibilitatea în raport cu cererea
- *Angajarea unui personal corespunzător*, calificat, care să servească clienții prompt și cu amabilitate
- *Realizarea unei ambianțe* potrivite care să fie concordanță cu alte elemente de organizare: cadru intim, relaxant, etc.

Trebuie menționat că, pentru firmele cu profil de catering, sala de servire a mesei lipsește, dar activitatea de onorare a comenzilor clienților rămâne importantă în cadrul unității, fiind în fapt componenta de prestare a serviciilor din complexitatea activităților unității de AP. În această situație, crește rolul „producției" de preparate și se minimizează cel al servirii clienților. Astfel, o firmă de catering trebuie să acorde atenție calității și varietății ofertei ca element determinant de evaluare a serviciilor prestate clienților, precum și onorării prompte a cererii acestora.

Alte activități includ servicii care se pot presta în cadrul unității de alimentație publică și prin care se reîntregește activitatea de bază: laboratoare proprii de cofetărie/patiserie, carmangerie, asigurarea utilităților de bază, etc între acestea

unele au caracter opțional iar altele sunt prezente în mod obligatoriu.

5.5. Aprecierea eficienței economice şi sociale a unităților din AP

Dacă ar fi să apreciem potențialul de eficiență economică a sectorului de AP comparativ cu cel al comerțului CA sau CEG, putem aprecia că el este cel puțin egal, dacă nu mai mare, având în vedere particularitățile actuale ale pieței în domeniul AP.

Există o tendință în creştere de servire a mesei în afara locuinței în rândul populației rezidente, pe lângă cea de intensificare a circulației turistice care determină o creştere a fluxului de turişti, şi implicit, o cerere mai mare pe piață. În plus, tot mai multe instituții apelează la firme de catering pentru a oferi hrană fie angajaților, fie clienților lor – spitale, şcoli, etc. Această tendință are consecințe asupra posibilității creşterii veniturilor realizate de către o unitate cu profil de AP.

Pe de cealaltă parte, putem aprecia că investițiile necesare realizării unui local de AP sunt relativ reduse, iar alte cheltuieli tind să scadă datorită standardizării de care aminteam în procesele de producție preparare, a alegerii atente a furnizorilor, a reducerii cheltuielilor de stocare/depozitare, etc. În concluzie, oportunitățile de reducere a cheltuielilor există, ele trebuie doar folosite.

Dacă raportăm cele două elemente venituri / cheltuieli rezultă că există rezerve de creştere a eficienței economice, în condițiile în care managementul unității se preocupă de optimizarea proceselor operative.

Înainte de a trece la aprecierea eficienței economice, trebuie să analizăm care sunt elementele care dau dimensiunea unei unități de AP. Acestea se referă la:

1. *capacitatea de servire* (C_s) este un indicator care se determină în funcție de numărul locurilor disponibile la

mese, de productivitatea procesului de servire şi de timpul disponibil la nivel de an.

$$C_s = N_{lm} \times W_s \times Z_f$$

şi

$$W_s = (T_f \times 60) / d_s$$

- N_{lm} este numărul locurilor disponibile la masă
- W_s este productivitatea de servire, respectiv numărul de clienți care pot fi serviți într-o zi pe un loc disponibil – clienți/zi şi loc
- Z_f este numărul de zile de funcționare a localului într-un an - zile
- T_f este durata zilnică de funcționare a unității - ore
- d_s este durata medie de servire a unui client - minute

2. activitatea de servire trebuie corelată aşa cum arătam în paragraful anterior cu activitatea de la bucătărie. Cel mai important aspect este cel legat de *dimensionarea utilajelor şi a echipamentelor necesare în bucătărie* astfel ca aceasta să facă față activității de servire la orele de vârf. În acest context, trebuie să menționăm că dimensionarea se va face pe baza unui nivel mediu al activității, urmând ca în orele de vârf să fie luate măsuri speciale sau, să se programeze anumite activități în orele care preced momentul critic pentru a evita aglomerările. Dimensionarea se face asemeni utilajelor industriale, pe baza particularităților lor de utilizare: cu ajutorul normelor de timp, duratei unei şarje sau a randamentelor orare, toate în limita timpului disponibil şi pe baza unei cantități anuale planificate.

Funcționalitatea şi eficiența unității de AP este influențată de mai multe *elemente*, între care:

- *Proiectarea şi arhitectura* corespunzătoare a spațiului, prin respectarea unor proporții şi cerințe între diferitele spații din punct de vedere al dimensiunii, amplasării sau accesului clienților
- *Corelația între spațiul de servire şi cel de la producție – preparare*
- *Sala de servire trebuie să ocupe spațiul cel mai bun* din perspectiva peisajului, luminozității sau accesului
- *Existența unui spațiu de primire*, pentru unitățile încadrate pe categorii superioare, prevăzut cu bar sau garderobă
- *Amplasarea grupată a diferitelor surse* din care se serveşte clienților pentru evitarea deplasărilor de durată sau repetate, cum sunt bucătăria, barul sau cofetăria
- *Amenajarea distinctă a spațiilor* pentru fumători şi nefumători
- *Amplasarea barului în apropierea sălii de servire* a mesei, dar nu în incinta ei
- *Asigurarea unei circulații eficiente* care să evite pe cât posibil încrucişările, printr-o proiectare corespunzătoare
- *Caracterul flexibil al spațiilor* pentru a putea fi adaptate unor cerințe specifice

Sistemul de indicatori care pot aprecia eficiența unității cu profil de AP sunt:

1. *investiția specifică pe un loc de masă*, i_s, se calculează ca un raport între volumul investiției I şi numărul locurilor disponibile N_{lm}, astfel:

$$i_s = I / N_{lm} \text{ (RON/ loc de masă)}$$

BCU IAŞI

2. *coeficientul de utilizare a capacității sălii de servire*, k_{uc} se calculează ca un raport între locurile ocupate N_{lo} şi cele disponibile N_{lm}, corespunzătoare unei aceleaşi perioade de timp, astfel:

$$k_{uc} = N_{lo} / N_{lm}$$

3. *valoarea desfacerilor pe un loc de masă*, d_{lm} se calculează ca un raport între volumul desfacerilor realizate D şi numărul locurilor la mese N_{lm}, respectiv:

$$d_{lm} = D / N_{lm} \text{ (RON/loc de masă)}$$

4. *afluxul clienților* A_c, este un raport între numărul total al clienților serviți N_{cs} şi numărului locurilor la mese N_{lm}, respectiv:

$$A_c = N_{cs} / N_{lm} \text{ (clienți serviți/loc de masă)}$$

5. *încasări medii pe client*, se calculează ca un raport între încasările totale Î şi numărul de clienți serviți N_{cs}, respectiv:

$$\hat{i}_c = \hat{I} / N_{cs} \text{ (RON/client)}$$

6. *profitul pe loc de masă*, p_b (p_n), este un raport între profitul realizat brut sau net P_b sau P_n şi N_{lm}, astfel:

$$p_b (p_n) = P_b (P_n) / N_{lm} \text{ (RON/loc de masă)}$$

7. *rata profitului* în raport cu diferiți indicatori, respectiv:
   - *rata profitului brut (Pb) sau net (Pn) în raport cu capitalul social (Cs):*

$$R_{Pb} = (P_b / C_s) \times 100 \text{ (\%)}$$

BCU IAŞI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

$$R_{Pn} = (P_n / C_s) \times 100 \ (\%)$$

- *rata profitului brut sau net în raport cu volumul încasărilor (Î):*

$$R_{Pb} = (P_b / Î) \times 100 \ (\%)$$

$$R_{Pn} = (P_n / Î) \times 100 \ (\%)$$

8. *rata rentabilității brute sau nete*:

$$R_{rb} = (Pb / C) \times 100 \ (\%)$$

$$R_{rn} = (Pn / C) \times 100 \ (\%)$$

unde C reprezintă totalitatea cheltuielilor din cadrul unității de AP, de la amortizarea clădirii, chirii, salarii până la cheltuielile curente de întreținere.

9. *productivitatea muncii*

$$W = Î / N_s \ (RON/salariat) \text{ sau}$$

$$W = Î / S \ (RON/m^2)$$

- N_s este numărul de salariați
- S este suprafața unității, sau cea a sălii de servire (m^2).

Putem aprecia şi eficiența activităților de producție preparare printr-un sistem de indicatori cu caracter general, adaptați condițiilor specifice din bucătărie, cum sunt volumul încasărilor din producție preparare pe unitate de suprafață sau pe număr de salariați angajați la bucătărie – expresii ale

productivității muncii, sau structura pe destinații ale diferitelor suprafețe.

Important este ca sistemul de indicatori să fie cât de complet astfel ca să ofere o imagine cât de detaliată asupra eficienței economice a activității din punct de vedere global, dar și la nivelul fiecărui proces operativ.

Din punct de vedere social, eficiența se va putea cuantifica *în interior*, prin luarea în considerare a aspectelor cantitative și calitative legate de salariați și condițiile lor de muncă iar *în exterior*, prin evaluarea satisfacției clienților.

Evaluarea satisfacției se poate realiza prin intermediul chestionarelor, a evidenței reclamațiilor, etc. Conținutul acestora trebuie structurat științific iar ca și puncte de plecare se pot folosi grupele de indicatori prezentate în cadrul capitolului al treilea, respectiv cel dedicat CA.

În urma aprecierii eficienței sociale este foarte important ca rezultatele legate de aceasta să fie transmise ca feedback managementului unității iar acesta să ia toate măsurile pe care le are la dispoziție pentru a remedia anumite situații nedorite.

De regulă, disponibilitatea managementului este redusă în acest sens pentru că acesta nu are un grad de receptivitate la fel de mare ca și în cazul măsurilor de ordin economic, datorită implicațiilor mai puțin directe asupra performanțelor de ansamblu.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL VI MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DIN TURISM

6.1. Considerații generale. Cadrul legislativ de organizare a activităților turistice
6.1.1. Licența și brevetul în turism
6.2. Agenții economici din turism
6.2.1. Tipuri de structuri de primire turistică
6.2.2. Tipuri de agenții de turism
6.3. Principalele activități din cadrul structurii de primire turistică
6.4. Dimensionarea activității în cadrul structurii de primire turistică
6.5. Eficiența economică și socială din cadrul structurilor de primire turistică

6.1. Considerații generale. Cadrul legislativ de organizare a activităților turistice

Pe baza Ordonanței 58/ august 1998[1], putem defini următoarele elemente ce caracterizează prestarea unui serviciu turistic:

a) *turismul* - ramură a economiei naționale, cu funcții complexe, ce reunește un ansamblu de bunuri și servicii oferite spre consum persoanelor care călătoresc în afara mediului lor obișnuit pe o perioadă mai mică de un an și al căror motiv principal este altul decât exercitarea unei activități remunerate în interiorul locului vizitat.

b) *resurse turistice* - componente ale mediului natural și antropic, care, prin calitățile și specificul lor, sunt recunoscute, înscrise și valorificate prin turism, în măsura în care nu sunt supuse unui regim de protecție integrală.

Resursele turistice pot fi:

---

[1] ORDONANȚA Nr. 58 din 21 august 1998, privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România

BCU IAȘI ACADEMIC LIBRARY

- *naturale*: elemente geomorfologice, de climă, de floră şi de faună, peisaje, zăcăminte de substanțe minerale şi alți factori
- *antropice*: monumente arheologice, situri arheologice, monumente, ansambluri şi rezervații de arhitectură, monumente şi ansambluri memoriale, monumente tehnice şi de artă, muzee, elemente de folclor şi artă populară etc.

c) *patrimoniu turistic* - resursele turistice şi structurile realizate în scopul valorificării lor prin activități de turism.

d) *structură de primire turistică* - orice construcție şi amenajare destinată, prin proiectare şi execuție, cazării turiştilor, servirii mesei pentru turişti, agrementului, transportului special destinat turiştilor, tratamentului balnear pentru turişti, împreună cu serviciile aferente.

Structurile de primire turistică includ:

- *structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare* turistică: hoteluri, hoteluri-apartament, moteluri, vile turistice, cabane, bungalouri, sate de vacanță, campinguri, camere de închiriat în locuințe familiale, nave fluviale şi maritime, pensiuni turistice şi pensiuni agroturistice şi alte unități cu funcțiuni de cazare turistică;
- *structuri de primire turistică cu funcțiuni de alimentație publică*: unități de alimentație din incinta structurilor de primire cu funcțiuni de cazare, unități de alimentație publică situate în stațiuni turistice, precum şi cele administrate de societăți comerciale de turism, indiferent de amplasament (restaurante, baruri, unități tip fast-food, cofetării, patiserii etc.);
- *structuri de primire turistică cu funcțiuni de agrement*: cluburi, cazinouri, săli polivalente, instalații şi dotări specifice agrementului turistic;
- *structuri de primire turistică cu funcțiuni de transport*:

1. transport rutier: autocare etc.

2. transport feroviar: trenulețe, trenuri cu cremalieră etc.

3. transport fluvial şi maritim: vapoare etc.

4. transport pe cablu: telecabine, teleschi etc.

- *structuri de primire turistică cu funcțiuni de tratament balnear*: unități de prestări de servicii pentru tratament balnear, componente integrate sau arondate complexurilor de turism balnear.

e) *zonă turistică* - teritoriu caracterizat printr-o concentrare de resurse turistice, care poate fi delimitat distinct ca ofertă, organizare şi protecție turistică;

f) *zonă de recreere periurbană* - areal situat în teritoriul preorăşenesc, care beneficiază de un cadru atractiv şi dispune de dotări corespunzătoare pentru petrecerea timpului liber (în special la sfârşit de săptămână);

g) *obiectiv turistic* - element al resursei turistice, individualizat şi introdus în circuitul turistic;

h) *punct turistic* - obiectiv turistic şi amenajările aferente necesare activității de primire turistică;

i) *localitate turistică* - aşezare urbană sau rurală cu funcții turistice dezvoltate pe baza resurselor specifice de care dispune;

j) *stațiune turistică* - localitate sau parte a unei localități cu funcții turistice specifice, în care activitățile economice susțin exclusiv realizarea produsului turistic;

k) *funcția turistică* - expresia calitativă şi cantitativă a resurselor turistice şi este determinată de structura, volumul şi calitățile resurselor;

l) *ofertă turistică* - totalitatea serviciilor prin care este pus în valoare patrimoniul turistic, prin utilizarea de personal specializat;

m) *produs turistic* - complex de bunuri materiale şi de servicii, concentrate într-o activitate specifică şi oferite pachet consumului turistic;

n) *pachet de servicii* - combinație prestabilită a cel puțin două din elementele următoare: cazare, alimentație, transport,

tratament balnear, agrement, alte servicii reprezentând o parte semnificativă din pachet, atunci când sunt vândute sau oferite spre vânzare la un preț global și atunci când aceste prestații depășesc 24 de ore.

Consiliile județene și, respectiv, Consiliul General al Municipiului București au următoarele atribuții în domeniul turismului:

- inventarierea principalelor resurse turistice
- administrarea registrelor locale ale patrimoniului turistic
- elaborarea de propuneri de dezvoltare a turismului, care stau la baza Programului anual de dezvoltare a turismului
- participarea la omologarea traseelor turistice și a pârtiilor de schi
- contribuirea la creșterea calității produselor turistice
- urmărirea activității turistice, în așa fel încât agenții economici cu activitate în domeniul turismului să aibă acces la resursele turistice, cu respectarea normelor de punere în valoare și protecție a acestora.

Acțiunile cu caracter turistic, inițiate la nivel teritorial de către autoritățile administrației publice locale, trebuie să se înscrie în Strategia de dezvoltare a turismului pe termen mediu și lung și să respecte reglementările specifice pentru toate formele de turism practicate în România.

Agenții economici cu activitate de turism au următoarele *drepturi:*

a) să presteze și să comercializeze servicii turistice, în condițiile legii

b) să primească asistență de specialitate și informații generale privind strategia și programele de dezvoltare a turismului din partea Ministerului Turismului și a instituțiilor din subordinea sa

c) să fie incluși, la cerere, în programele de pregătire profesională inițiate de Ministerul Turismului

d) să participe la acțiunile de promovare, naționale și internaționale, și să fie incluși în cataloage, ghiduri și

alte mijloace de lansare a ofertei naționale de servicii turistice

e) să beneficieze de facilități acordate de stat și de alte organisme și organizații, conform prevederilor legale, în scopul stimulării activității de turism

f) să obțină certificatul de clasificare pentru fiecare unitate proprie în care prestează servicii turistice, corespunzător criteriilor îndeplinite de unitatea respectivă

g) să obțină reclasificarea unităților proprii, ca urmare a îmbunătățirilor aduse nivelului de dotare și calității serviciilor.

Agenții economici din turism au următoarele *obligații*:

a) să realizeze servicii turistice la nivelul și în limitele prevederilor licenței de turism, prin care au fost stabiliți ca prestatori sau comercializatori de servicii turistice, și să constituie integral garanția financiară prevăzută de dispozițiile legale în vigoare

b) să presteze serviciile turistice la nivelul categoriei unității respective, potrivit certificatului de clasificare

c) să funcționeze numai cu structuri de primire turistică clasificate

d) să funcționeze cu personal brevetat, în conformitate cu reglementările și normele de specialitate ale Ministerului Turismului

e) să afișeze, într-o formă vizibilă și clară, lista serviciilor și tarifelor practicate

f) să informeze turiștii corect și adecvat cu privire la serviciile turistice pe care le prestează

g) să asigure protecția turiștilor care utilizează structurile sale de primire turistice

h) să protejeze turistul care beneficiază de servicii tip excursii, pe perioada programului turistic, conform normelor pentru ghizii de turism

i) să protejeze bunurile turiştilor împotriva deteriorării sau furtului şi să asigure despăgubirea acestora în cazul apariției unor prejudicii, conform legii

j) să realizeze, potrivit prezentei ordonanțe, exploatarea patrimoniului turistic, asigurând totodată protecția şi conservarea acestuia şi a mediului înconjurător

k) să transmită datele statistice, conform Sistemului informațional pentru turism şi reglementărilor Comisiei Naționale pentru Statistică

l) să realizeze publicitatea proprie cu obiectivitate şi respect față de resursele turistice, în scopul protejării calității produsului turistic românesc.

6.1.1. Licența şi brevetul în turism

Cadrul legislativ al celor două documente este HG 238/ februarie 2001[2], care reglementează condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un agent economic sau o persoană fizică ce doreşte să îşi desfăşoare activitatea în sectorul turistic.

Agențiile de turism îşi pot desfăşura activitatea de oferire, comercializare şi vânzare a serviciilor şi a pachetelor de servicii turistice pe teritoriul României numai în baza licenței de turism emise de organismul reprezentativ al Guvernului în domeniul turismului.

Persoana care asigură conducerea operativă a unei agenții de turism, a unei filiale a acesteia din altă localitate sau a unei structuri de primire turistică va deține brevet de turism, prin care se atestă pregătirea profesională în domeniul turismului.

a) ***licența de turism*** este documentul prin care se atestă capacitatea titularului de a comercializa servicii turistice în

[2] HOTĂRÂRE Nr. 238 din 8 februarie 2001, privind condițiile de acordare a licenței şi brevetului de turism

condiții de calitate şi siguranță pentru turişti şi posibilitatea de a înființa o agenție de turism.

b) ***brevetul de turism*** este documentul prin care se atestă capacitatea profesională în domeniul turismului a persoanelor fizice care asigură conducerea agențiilor de turism sau a structurilor de primire turistice.

Licențele şi brevetele de turism se eliberează de Ministerul Turismului, la cererea agentului economic şi, respectiv, a persoanelor fizice care solicită obținerea brevetului de turism.

În termen de maximum 30 de zile de la data înregistrării cererii agentului economic, respectiv a persoanei fizice, Ministerul Turismului, cu consultarea asociațiilor profesionale din domeniul turismului, va efectua verificările necesare şi va elibera licența şi, respectiv, brevetul de turism.

Licența şi brevetul de turism sunt netransmisibile şi se afişează în copie autentificată la loc vizibil în incinta agenției de turism şi a filialelor acesteia, pentru a da posibilitatea turiştilor să cunoască dacă agenția în cauză funcționează legal.

Pe documentele emise de agențiile de turism şi filialele acestora este obligatoriu să se înscrie numărul licenței de turism; opțional acesta va fi înscris şi pe firma agenției şi a filialelor.

Licențele de turism vor fi vizate de Ministerul Turismului din 3 în 3 ani. Agentul economic va solicita vizarea licenței de turism cu cel puțin 30 de zile înainte de expirarea termenului de 3 ani de la emiterea acesteia sau de la ultima viză, pe baza unei cereri, a depunerii licenței în original, a copiei brevetului de turism a persoanei care conduce agenția şi a altor acte doveditoare legate de prestația la zi a agenției.

Principalele criterii care se referă la eliberarea licenței de turism pentru un agent economic sunt:

- să fie înregistrat la Registrul comerțului

- să aibă ca obiect de activitate prestarea de servicii turistice
- persoana care conduce agenția să aibă brevet de turism
- să aibă un mobilier corespunzător, cu echipamente de comunicație
- să aibă personal specializat, cu cursuri recunoscute în domeniu – agenți de turism şi atestat pentru ghizi
- să aibă un sediu accesibil ca suprafață, amplasat în anumite condiții în clădirile mari
- suprafața comercială să fie destinată exclusiv serviciilor turistice

Suspendarea licenței de turism

Licența de turism se suspendă pentru o perioadă de până la un an de către Ministerul Turismului, în una dintre următoarele situații:

a) comercializarea pachetelor de servicii turistice se realizează fără respectarea reglementărilor legale în vigoare

b) neasigurarea de ghizi atestați pentru derularea în bune condiții a programelor turistice, conform reglementărilor în vigoare

c) utilizarea de autocare neclasificate

d) asigurarea de servicii de cazare şi alimentație în structuri de primire turistice care nu dețin certificate de clasificare

e) funcționarea agenției de turism sau a filialei acesteia din altă localitate decât cea în care este situat sediul agenției fără ca persoana care asigură conducerea să dețină brevet de turism

f) prestarea de servicii turistice prin filiale ale agenției turistice care nu au obținut licența de turism.

Licența de turism este suspendată pe perioada în care agentul economic nu mai are achitată polița de asigurare.

BCU IAȘI

Retragerea licenței de turism

Licența de turism se retrage de către Ministerul Turismului în următoarele situații:

a) când agentul economic comunică Ministerului Turismului, din proprie inițiativă, renunțarea la desfășurarea activității de turism

b) când licența de turism este transmisă în scopul utilizării de către alt agent economic care nu a obținut licența

c) când agentul economic nu mai îndeplinește criteriile care au stat la baza eliberării licenței.

Conducerea operativă a agenției de turism, a filialei acesteia din alte localități, a hotelului, a motelului, a campingului (cu o capacitate de peste 100 de locuri de cazare), a satului de vacanță, a cabanei și a unității de alimentație pentru turism de categoria I și "Lux", cu o capacitate mai mare de 50 de locuri la mese, se asigură de persoane care dețin brevet de turism.

Brevetul de turism se poate elibera pentru următoarele funcții:

- manager în activitatea de turism
- director de agenție de turism touroperatoare
- director de agenție de turism detailistă
- director de hotel
- director de restaurant
- cabanier

Posesorul brevetului de turism poate ocupa și alte funcții decât cele înscrise pe acesta, astfel:

a) managerul în activitatea de turism poate ocupa oricare dintre celelalte funcții

b) directorul de agenție de turism touroperatoare poate ocupa fie funcția înscrisă în brevet, fie funcția de director de agenție de turism detailistă

BCU "M. EMINESCU" IAȘI

c) directorul de hotel poate asigura fie funcția înscrisă în brevet, fie conducerea operativă a activităților unui alt tip de unitate de cazare.

Brevetul de turism se eliberează pe o perioadă nelimitată.

Principalele criterii care se au în vedere la acordarea brevetului în turism sunt legate de :

- cetățenie română, sau să aibă domiciliu stabil şi drept de muncă recunosctut în țara noastră pentru cei care nu îndeplinesc condiția legată de cetățenie
- să fie absolvent al unei facultăți acreditate cu profil turistic, să aibă atestat de limbă străină sau în unele situații chiar un minim de experiență în funcții de conducere, sau în cele de execuție. Aici sunt diferențieri importante în funcție de ce fel de brevet se urmăreşte a fi obținut.

Funcțiile de director de agenție de turism touroperatoare sau detailistă, director de hotel, director de restaurant pot fi ocupate numai după absolvirea unui curs de formare managerială specific funcției, cu o durată de cel puțin 6 luni, efectuat după data de 1 ianuarie 1990, organizat de instituții autorizate.

Brevetul de turism se retrage de Ministerul Turismului în una dintre următoarele situații:

a) când nu mai sunt îndeplinite criteriile care au stat la baza eliberării acestuia;

b) când, din motive imputabile titularului brevetului de turism, s-a anulat licența de turism sau, respectiv, certificatul de clasificare a structurii de primire turistice pe care acesta o conduce.

6.2. Agenții economici din turism

În cadrul industriei turistice există o gamă diversificată de servicii care, prin prestarea lor aduc o serie de beneficii, nu doar turiştilor ci şi altor elemente legate de regiune,

infrastructură sau grad de dezvoltare. Există cele două sectoare , public şi privat, care, deşi cu obiective diferite, contribuie în final la creşterea şi dezvoltarea turismului.

Sectorul privat are ca şi obiectiv prioritar maximizarea profitului printr-o ofertă tot mai diversificată a serviciilor turistice, indiferent că este vorba despre lanțuri hoteliere extinse sau afaceri mici de familie, de marile companii aeriene sau de cele mici care acționează la nivel regional.

Asistăm în zilele noastre la o creştere a numărului de operațiuni turistice care se desfăşoară în cadrul firmelor prestatoare turistice pe fondul unei integrări verticale, dar şi orizontale.

Integrarea pe orizontală implică "*expansiunea în cadrul unui sector al industriei, spre exemplu prin dezvoltarea lanțurilor hoteliere sau a rețelelor de transport prin deschiderea unor noi rute*"[3]. Este o soluție potrivită în actualul context al globalizării, realizând o adaptare mai bună la aspectele geografice ale turismului.

Integrarea pe verticală "aduce în interiorul unei companii diferite sectoare ale turismului, cum ar fi exemplul unui tour operator care deschide agenții detailiste sau care intră pe piața hotelieră"[4]. În condițiile actuale ale competiției, determinate şi de creşterea circulației turistice, acest tip de integrare se dovedeşte a fi o soluție potrivită dacă avem în vedere obiectivele legate de profit.

Există însă şi limite ale integrării, în special într-o industrie ca cea a turismului în care avantajul competitiv tinde din ce în ce mai evident spre personalizare, şi nu spre clasica standardizare pe care o promovează marile companii, care au apelat la strategii de integrare. În acest context, companiile mici şi medii sunt cele care pot oferi personalizare, la un grad mai mare şi care atrage clienți din ce în ce mai variați.

---

[3] Stănciulescu, G., *Managementul operațiunilor de turism*, ediția a II-a, editura All Beck, Bucureşti, 2003, pag.18

[4] ibidem.

Sectorul public are interese diferite, dar multiple pentru care se implică în activitățile turistice. El se manifestă la nivel național, dar şi local. Între principalele argumente ale implicării sunt:

- *Economice* - dezvoltare regională, diversificare a activităților, creşterea veniturilor populației, dar şi ale statului, crearea de locuri de muncă, creşterea volumului de investiții, etc.
- *Sociale* - statul poate sprijini anumite programe turistice prin subvenții astfel ca cetățenii beneficiari să aibă un confort social mai bun. Astfel de programe sunt promovate şi susținute şi în țara noastră, pentru diferite categorii ale populației – pensionari, elevi, studenți, etc. Din astfel de programe beneficiile se împart între toate părțile implicate, ceea ce constituie un aspect pozitiv important.
- *Ecologice* - responsabilitatea asupra păstrării diferitelor valori naturale, culturale, revine statului în primul rând
- *Politice* - se pot urmări, prin politici de dezvoltare a turismului în diferite zone ale unei țări sau la nivelul ei global, atingerea unor obiective politice viitoare
- *Financiare* - creşterea circulației turistice determină creşterea fluxului de venituri aduse prestatorului şi poate angrena şi alte sectoare complementare cum ar fi alimentația publică. Aceste procese multiple pot genera sporuri de venituri la bugetele naționale ale respectivelor state.

Agentul economic din turism reprezintă societatea comercială (cu capital de stat, privat, mixt, cooperatist sau asociații familiale) sau persoana fizică autorizată, care prestează sau comercializează servicii turistice.

Aceste servicii turistice se referă la cele de cazare, alimentație publică, transport, agrement, recreere, tratament balnear, de tip religios, etc.

Principala caracteristică ce delimitează agenții economici din turism se referă la natura serviciilor turistice prestate, astfel:

- *Agenți economici care prestează servicii turistice în mod direct*, respectiv structurile de primire turistică
- *Agenții economici care promovează și comercializează servicii turistice, fără a le presta direct*, respectiv agențiile de turism. Aceştia au rol de intermediari între agenții direct prestatori şi turişti

Activitățile economice pot avea un caracter turistic total sau parțial. Conform WTO[5], în prima categorie intră agenți prestatori direcți de servicii turistice, cum ar fi:

- *Agenții prestatori de servicii de transport turistic* pe cale ferată, rutier, aerian, fluvial sau maritim, inclusiv transportul pe cablu în zonele montane
- *Agenții prestatori de servicii hoteliere şi de servire a mesei* în localități sau stațiuni, pe trasee turistice
- *Agenții prestatori de servicii de tratament în stațiuni balneo-climaterice* sau localități cu astfel de dotări
- *Agenții prestatori de servicii de recreere-agrement*, destinate turiştilor aflați în afara zonei lor de rezidență
- *Agenții prestatori de servicii complementare* pentru turişti sau agenți de turism, cum ar fi cele bancare, de asigurări, medicale, educaționale, etc.

În categoria celor care au un caracter turistic parțial intră acele unități care prestează servicii nu exclusiv pentru turişti, ci şi pentru populația rezidentă.

Agențiile de turism, care au rol de intermediere a serviciilor turistice, se clasifică în:

- *Agenții de turism tour-operatoare*, specializate numai în organizarea de aranjamente turistice pe care le

[5] http://www.world-tourism.org/

comercializează prin intermediul contractelor încheiate cu alți agenți de turism

- *Agenții de turism detailiste* care comercializează aranjamente turistice organizate de tour-operatori
- *Agenții de turism mixte* care pot avea și caracteristici ale tour-operatorilor, dar și pe cele ale detailiștilor

6.2.1. Tipuri de structuri de primire turistică

Conform Ordinului 58/august 1998 printr-o structură de primire turistică se înțelege *"orice construcție și amenajare destinată, prin proiectare și execuție, cazării turiștilor, servirii mesei pentru turiști, agrementului, transportului special destinat turiștilor, tratamentului balnear pentru turiști, împreună cu serviciile aferente"*[6].

Structurile de primire turistice se clasifică pe stele și, respectiv, flori în cazul pensiunilor turistice rurale, în funcție de caracteristicile constructive, dotările și calitatea serviciilor pe care le oferă, potrivit criteriilor cuprinse în Ordinul 510/iunie 2002.

Clasificarea structurilor de primire turistice are ca scop prioritar protecția turiștilor, constituind o formă codificată de prezentare sintetică a nivelului de confort și a ofertei de servicii.

Documentația necesară pentru obținerea certificatului de clasificare

În vederea obținerii certificatului de clasificare agenții economici proprietari și/sau administratori de structuri de primire turistice vor întocmi o documentație cu următorul conținut:

- cerere de eliberare a certificatului de clasificare

[6] ORDONANȚA Nr. 58 din 21 august 1998, privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România

- certificat constatator de la registrul comerțului, din care să rezulte obiectul de activitate şi structura acționariatului
- certificat de înregistrare la Oficiul registrului comerțului, însoțit de anexele privind avizele/acordurile şi/sau autorizațiile legale (P.S.I., sanitară, sanitar-veterinară, de mediu şi de protecția muncii, după caz, pentru fiecare structură turistică ce face obiectul clasificării
- schița privind amplasarea şi adresa unității
- schița privind structura, amplasarea şi nominalizarea camerelor, respectiv a spațiilor de alimentație
- fişa privind încadrarea nominală a camerelor şi a spațiilor de alimentație pe categorii de clasificare
- avizul specific privind amplasamentul şi funcționalitatea obiectivului, emis de Ministerul Turismului în cazul construcțiilor noi
- copie de pe brevetul de turism pentru directorii de hotel, de restaurant, motel, camping (cu excepția structurilor organizate în gospodăriile populației), sat de vacanță sau pentru cabanier
- copii de pe actele de calificare a personalului de la recepție şi de la unitățile de alimentație

Certificatul de clasificare va fi însoțit de fişa privind încadrarea nominală a camerelor şi, respectiv, fişa privind structura spațiilor de alimentație destinate servirii turiştilor, prin care se stabilesc capacitatea şi structura unității. El trebuie solicitat cu cel puțin 60 de zile înaintea dării în folosință.

Eliberarea certificatului de clasificare se face în termen de cel mult 60 de zile de la data primirii documentației de clasificare complete.

Punerea în funcție este condiționată de deținerea autorizațiilor legale, respectiv:

- autorizația sanitară de funcționare
- autorizația sanitar-veterinară (numai pentru unitățile de alimentație)
- avizul/autorizația de prevenire şi stingere a incendiilor - P.S.I.
- autorizația de mediu.

Certificatul de clasificare şi autorizaţia de funcţionare se retrag de către personalul de specialitate din cadrul D.G.A.C. dacă nu se respectă unul sau mai multe dintre următoarele criterii minime care influenţează direct protecţia turiştilor.

a) menţinerea grupurilor sanitare în perfectă stare de funcţionare şi curăţenie

b) asigurarea apei calde la grupurile sanitare şi în spaţiile de producţie în structurile de primire turistice unde acest criteriu este obligatoriu

c) asigurarea unei temperaturi minime de 18 grade C, în timpul sezonului rece, în spaţiile de cazare şi de servire a mesei

d) deţinerea autorizaţiilor: sanitară, sanitar-veterinară, de mediu şi de prevenire şi stingere a incendiilor - P.S.I., în cazul unităţilor pentru care, potrivit legii, este obligatorie obţinerea acestora

e) programul de funcţionare a discotecilor sau a altor unităţi cu program muzical, organizate în aer liber, să nu depăşească ora 1,00 noaptea

f) funcţionarea structurilor de primire turistice numai în clădiri salubre, cu faţade zugrăvite şi bine întreţinute

g) evitarea poluării fonice, în sensul respectării nivelului maxim de zgomot stabilit prin reglementări specifice

h) respectarea reglementărilor legale în vigoare ce privesc activitatea desfăşurată prin structura de primire turistică

i) expunerea la loc vizibil a firmei cu denumirea şi tipul unităţii şi însemnele privind categoria de clasificare.

Certificatele de clasificare eliberate vor fi vizate de D.G.A.C. din 3 în 3 ani. Agentul economic va solicita vizarea certificatului cu cel puţin 60 de zile înainte de expirarea termenului de 3 ani de la emiterea acestuia sau de la ultima viză.

În termen de 60 de zile de la data înregistrării cererii agentului economic D.G.A.C. va proceda la reverificarea structurii de primire turistice în cauză şi va acorda un nou

certificat de clasificare, în măsura în care sunt îndeplinite condițiile şi criteriile minime de clasificare pentru categoria respectivă.

În caz contrar structura de primire turistică va fi clasificată la o categorie inferioară. Dacă nu sunt îndeplinite cel puțin condițiile şi criteriile pentru categoria minimă de clasificare, se procedează la retragerea certificatului de clasificare.

Titularul certificatului de clasificare poate solicita reclasificarea structurii de primire turistice prin transmiterea la D.G.A.C. a unui memoriu justificativ, dacă în urma unor lucrări de modernizare şi de îmbunătățire a dotărilor şi serviciilor estimează că aceasta corespunde unei categorii superioare de clasificare.

În România pot funcționa următoarele tipuri de structuri de primire turistice cu funcțiuni de cazare, conform Ordinului 510 / iunie 2002, clasificate astfel:

- hoteluri de 5, 4, 3, 2, 1 stele
- hoteluri-apartament de 5, 4, 3, 2 stele
- moteluri de 3, 2, 1 stele
- hoteluri pentru tineret de 3, 2, 1 stele
- hosteluri de 3, 2, 1 stele
- vile de 5, 4, 3, 2, 1 stele
- bungalouri de 3, 2, 1 stele
- cabane turistice, cabane de vânătoare, cabane de pescuit de 3, 2, 1 stele
- sate de vacanță de 3, 2 stele
- campinguri de 4, 3, 2, 1 stele
- spații de campare organizate în gospodăriile populației de 3, 2, 1 stele
- popasuri turistice de 2, 1 stele
- pensiuni turistice urbane de 5, 4, 3, 2, 1 stele
- pensiuni turistice rurale de 5, 4, 3, 2, 1 flori (margarete)

- apartamente sau camere de închiriat în locuințe familiale ori în clădiri cu altă destinație de 3, 2, 1 stele
- structuri de primire cu funcțiuni de cazare pe nave fluviale și maritime de 5, 4, 3, 2, 1 stele

În cadrul tipurilor sus-menționate poate exista următoarea structură a spațiilor de cazare:

- *cameră cu pat individual*, reprezentând spațiul destinat folosirii de către o singură persoană. Lățimea paturilor individuale este de minimum 90 cm

- *cameră cu pat matrimonial*, reprezentând spațiul destinat folosirii de către una sau două persoane. Lățimea patului matrimonial va fi de minimum 140 cm

- *cameră cu pat dublu*, reprezentând spațiul destinat folosirii de către două persoane. Lățimea patului dublu este de minimum 160 cm

- *cameră cu două paturi individuale*, reprezentând spațiul destinat folosirii de către două persoane

- *cameră cu trei paturi individuale*

- *cameră cu patru paturi individuale*

- *camere comune* - cu mai mult de patru paturi individuale.

Lungimea patului va fi de minimum 200 cm în cazul hotelurilor de 3, 4 și 5 stele și de minimum 190 cm în cazul hotelurilor de 1 și 2 stele;

- cameră cu priciuri, reprezentând spațiul destinat utilizării de către mai multe persoane. Priciul reprezintă o platformă din lemn sau din alte materiale pe care se asigură un spațiu de 100 cm lățime pentru fiecare turist;

- garsonieră, reprezentând spațiul compus din: dormitor pentru două persoane, salon, vestibul și grup sanitar propriu.

Dormitorul poate fi despărțit de salon și printr-un glasvand sau alte soluții care permit o delimitare estetică;

- apartament, reprezentând spațiul compus din unul sau mai multe dormitoare (maximum 5 dormitoare), sufragerie, vestibul, cu echipare sanitară proprie. La categoria 5 stele va exista un grup sanitar pentru

fiecare două locuri, iar la categoria 4 stele, precum şi la restul categoriilor, minimum un grup sanitar la 4 locuri.

Categoria de clasificare a structurii de primire turistice este dată de cea la care a fost încadrată majoritatea spațiilor de cazare din incinta acesteia.

Personalul de servire din structurile de primire turistice va purta îmbrăcăminte specifică, stabilită de agentul economic în cauză, diferențiat în funcție de condițiile de desfăşurare a activității, şi ecuson cuprinzând numele şi prenumele, iar restul personalului va purta echipament de lucru specific activității.

Însemnele privind categoria de clasificare a unității se înscriu pe o plachetă montată în exteriorul unității, la loc vizibil pentru turişti, precum şi pe autocolante aplicate în punctele de acces al turiştilor.

În toate structurile de primire turistice este obligatorie:

- afişarea la loc vizibil pentru turişti a numerelor de telefon ale conducerii agentului economic proprietar şi/sau administrator al structurii în cauză, precum şi ale Ministerului Turismului şi Autorității pentru Protecția Consumatorului pentru a se da posibilitatea turiştilor să semnaleze eventualele nemulțumiri cu privire la serviciile oferite
- afişarea la recepțiile structurilor de 1 - 5 stele şi în camere din structurile de 1 - 3 stele a certificatelor de atestare a tarifelor de cazare maximale, exprimate în euro, emise de Ministerul Turismului potrivit Hotărârii Guvernului nr. 805/2001 privind unele măsuri de informare asupra tarifelor maximale pentru serviciile de cazare în structurile de primire turistice cu funcțiuni de cazare turistică la turismul neorganizat
- păstrarea ordinii, liniştii publice, moralității, curățeniei şi respectarea cu strictețe a normelor sanitare şi a celor de prevenire şi stingere a incendiilor

- asigurarea de personal calificat şi cu conduită ireproşabilă, conform specificațiilor cuprinse în documente legale O 510 / iunie 2002
- oferirea unei game diversificate de servicii suplimentare, cuprinse în tariful de cazare sau cu plată separat, astfel:
  - la unitățile de 4 şi 5 stele - cel puțin 18 servicii
  - la unitățile de 3 stele - cel puțin 15 servicii
  - la unitățile de 2 stele - cel puțin 10 servicii
  - la unitățile de 1 stea - cel puțin 5 servicii
- lista orientativă cuprinzând serviciile suplimentare oferite
- existența în toate spațiile de cazare a unor materiale scrise, realizate estetic şi tipărite în limba română şi în cel puțin două limbi de circulație internațională, cuprinzând informații utile pentru turişti cu privire la
  - instrucțiuni de folosire a telefonului
  - tarifele interne şi internaționale pentru convorbiri telefonice
  - lista cuprinzând serviciile suplimentare oferite şi tarifele pentru cele cu plată, cu indicarea modalităților de solicitare a serviciului în cameră
  - lista room-service
  - lista cuprinzând prețurile produselor din minibar, după caz
  - programul TV pentru săptămâna în curs, după caz
  - informații turistice privind zona sau localitatea
  - hărți cu localizarea structurii de primire turistice în cadrul zonei sau al localității, pentru unitățile de 3, 4 şi 5 stele

Hotelul, motelul şi hoteluri apartament-garsoniere

Hotelul este structura de primire turistică amenajată în clădiri sau în corpuri de clădiri, care pune la dispoziție turiştilor

camere, garsoniere sau apartamente dotate corespunzător, asigură prestări de servicii specifice şi dispune de recepție şi de spații de alimentație în incintă.

Hotelurile compuse din apartamente sau garsoniere, astfel dotate încât să asigure păstrarea şi prepararea alimentelor, precum şi servirea mesei în incinta acestora, sunt considerate hoteluri-apartament.

Motelul este unitatea hotelieră situată, de regulă, în afara localităților, în imediata apropiere a arterelor intens circulate, dotată şi amenajată atât pentru asigurarea serviciilor de cazare şi de masă pentru turişti, precum şi pentru parcare în siguranță a mijloacelor de transport.

Categoria de clasificare a hotelului este determinată de îndeplinirea în totalitate a criteriilor obligatorii prevăzute în actele normative în vigoare precum şi de realizarea următorului punctaj minim, rezultat din evaluarea criteriilor suplimentare din aceleaşi acte, astfel:

- pentru hotel de 5 stele: 150 puncte
- pentru hotel de 4 stele: 120 puncte
- pentru hotel de 3 stele: 70 puncte
- pentru hotel de 2 stele: 30 puncte.

Pentru hoteluri-apartament punctajul este următorul:

- 5 stele: 100 puncte
- 4 stele: 60 puncte
- 3 stele: 40 puncte
- 2 stele: 20 puncte.

Criterii obligatorii legate de dotarea hotelurilor, motelurilor şi a apartamentelor garsoniere

- Starea generală a clădirii:aspect, firmă luminoasă, parcare proprie cu pază sau fără, intrări separate pe fluxuri turişti/ personal, acces persoane handicapate
- Organizarea spațiilor şi a serviciilor aferente: număr minim de camere, hol de primire pe camere şi la recepție, spații pentru bagaje, administrație, materiale

sportive, diferite valori, sală de mese, oficii pentru cameriste, etc.

- Instalații: sistem de climatizare, aer condiționat, încălzire centrală, surse de iluminat, ascensoare pentru turiști, bagaje şi personal, etc.
- Suprafața minimă a camerelor (fără grup sanitar şi vestibul): între 9 –22 m^2
- Suprafața minimă a camerei de baie ..între 3-4,5 mp
- Înălțimea spațiilor de cazare – de la o valoare minimă
- Culoarele şi scările vor avea lățimea minimă de 1,40 m (casa scării va fi separată de culoare)
- Echiparea sanitară: duş, cadă de baie, chiuvetă, lavoir,alte articole de baie
- Dotare cu mobilier, lenjerie şi cu alte obiecte în camere,
- Seif / posibilități de depozitare a valorilor
- Telefax la recepție
- Încasarea contravalorii serviciilor şi pe bază de cărți de plată (carduri) în fața clientului
- Spațiu pentru alimentație: restaurant, spațiu pentru prepararea şi servirea micului dejun, bucătărie complet echipată în apartament, bufet-bar
- Bar de zi
- Dotări pentru organizare de întâlniri de afaceri, congrese, recepții
- Alte servicii cu plată sau gratuite, oferite turiştilor

Hoteluri pentru tineret şi hosteluri

Hotelurile pentru tineret sunt structuri de primire turistice, cu dotări simple, adaptate cerințelor caracteristice tineretului, care asigură servicii de cazare, masă, agrement, pe baza unor regulamente de organizare interioară specifice. De regulă, sunt amplasate în centre urbane universitare, stațiuni şi în alte zone turistice frecventate de tineret.

Hostelurile sunt structuri de primire turistice cu o capacitate minimă de 3 camere sau apartamente dispuse pe un nivel sau pe mai multe niveluri, în spații amenajate, de regulă, în clădiri cu altă destinație inițială decât cea de cazare turistică.

Cabanele turistice, cabanele de vânătoare şi de pescuit

Cabanele turistice sunt structuri de primire turistice de capacitate relativ redusă, funcționând în clădiri independente cu arhitectură specifică, care asigură cazarea, alimentația şi alte servicii specifice, necesare turiştilor aflați în drumeție sau la odihnă în zone montane, rezervații naturale, în apropierea stațiunilor balneare sau a altor obiective de interes turistic.

Cabanele, în funcție de amplasamentul lor, pot fi:

- cabane situate în locuri uşor accesibile (altitudine sub 1.000 m, cu acces auto pe drumuri publice)
- cabane situate în zone greu accesibile (zone montane de creastă, izolate, fără acces auto pe drumuri publice).

Cabanele din zona de creastă şi alte amplasamente izolate, care nu îndeplinesc criteriile minime pentru categoria 1 stea, pot fi utilizate ca refugii turistice.

Refugiile turistice sunt structuri de primire turistice, situate în locuri izolate şi greu accesibile din zona montană, de regulă la altitudini mari, având o capacitate redusă, un grad minim de confort şi un număr redus de personal de deservire. Acestea nu se clasifică.

Cabanele de vânătoare şi de pescuit sunt structuri de primire turistice, de capacitate redusă, amplasate în zone bogate în fond cinegetic şi de pescuit, care asigură condiții pentru cazare şi servicii suplimentare specifice activității.

Vilele şi bungalowurile

Vilele sunt structuri de primire turistice de capacitate relativ redusă, funcționând în clădiri independente, cu arhitectură specifică, situate în stațiuni balneoclimaterice sau în alte zone şi localități de interes turistic, care asigură cazarea turiştilor şi prestarea unor servicii specifice.

Bungalowurile sunt structuri de primire turistice de capacitate redusă, realizate, de regulă, din lemn sau din alte materiale similare. În zonele cu umiditate ridicată (munte, mare) acestea pot fi construite şi din zidărie. Sunt amplasate în perimetrul campingurilor, satelor de vacanță, ca unități independente în cadrul unor stațiuni sau zone turistice sau ca spații complementare pe lângă alte structuri de primire turistice. Asigură cazarea turiştilor, precum şi celelalte servicii prestate de unitatea de bază. Funcționează, de regulă, cu activitate sezonieră.

Pensiunile turistice

Pensiunile turistice sunt structuri de primire turistice, având o capacitate de cazare de până la 10 camere, totalizând maximum 30 de locuri în mediul rural, şi până la 20 de camere în mediul urban, funcționând în locuințele cetățenilor sau în clădiri independente, care asigură în spații special amenajate cazarea turiştilor şi condițiile de pregătire şi servire a mesei.

Amplasarea pensiunilor turistice urbane şi a pensiunilor turistice rurale trebuie realizată în locuri ferite de surse de poluare şi de orice alte elemente care ar pune în pericol sănătatea sau viața turiştilor.

Dotările din camerele şi din grupurile sanitare destinate turiştilor vor fi puse în exclusivitate la dispoziție acestora. În interiorul acestora nu se admit lucrurile personale ale locatorului (articole de îmbrăcăminte şi încălțăminte, bibelouri sau alte obiecte care ar putea stânjeni turiştii).

Spațiile pentru prepararea şi servirea mesei în cazul în care sunt destinate şi pentru consumatori din afară, numărul locurilor la mese fiind mai mare decât al celor de cazare, dar nu mai mic de 20 de locuri la mese, se clasifică ca unitățile de alimentație pentru turism.

Pensiunile turistice care dispun de teren pentru asigurarea serviciilor de campare vor respecta pentru montarea corturilor şi rulotelor criteriile privind echiparea sanitară şi dimensiunea parcelelor.

Categoria de clasificare a pensiunii turistice este determinată de îndeplinirea în totalitate a criteriilor obligatorii minime legale precum şi de realizarea următorului punctaj minim rezultat din evaluarea criteriilor suplimentare.

Punctajul minim rezultat din evaluarea criteriilor suplimentare este următorul:

- pentru pensiuni turistice urbane
  - de 5 stele: 150 puncte
  - de 4 stele: 120 puncte
  - de 3 stele: 80 puncte
  - de 2 stele: 40 puncte
- pentru pensiuni turistice rurale
  - de 5 margarete:150 puncte
  - de 4 margarete: 120 puncte
  - de 3 margarete: 80 puncte
  - de 2 margarete: 40 puncte

Campingurile, satele de vacanță, popasurile turistice şi spațiile de campare din gospodăriile populației

Campingurile sunt structuri de primire turistice destinate să asigure cazarea turiştilor în corturi sau rulote, astfel amenajate încât să permită acestora să parcheze mijloacele de transport, să îşi pregătească masa şi să beneficieze de celelalte servicii specifice acestor tipuri de unități.

Amplasarea campingului trebuie să fie făcută în locuri de interes turistic ferite de zgomot sau alte surse de poluare, precum şi de elemente periculoase pentru sănătatea şi securitatea turiştilor.

Elementul de bază al campingului este parcela de campare, aceasta reprezentând o suprafață de teren bine delimitată şi marcată, unde se poate parca mijlocul de transport şi instala cortul sau rulota, asigurându-se totodată suprafața liberă necesară pentru mişcarea şi odihna a 4 turişti.

Totalitatea parcelelor de campare reprezintă suprafața de campare amenajată.

Capacitatea campingului se exprimă în număr de locuri de campare şi se determină prin înmulțirea cu 4 a numărului parcelelor de campare, la care se adaugă eventualele locuri de cazare în căsuțe tip camping şi/sau în bungalowuri amplasate în incinta unității.

Căsuțele sunt spații de cazare de dimensiuni reduse, realizate din lemn sau alte materiale similare, compuse, de regulă, dintr-o cameră şi un mic antreu sau terasă şi, uneori, dotate şi cu grup sanitar propriu.

Distanța între două căsuțe nu poate fi mai mică de 3 m, asigurându-se totodată spațiul pentru parcarea unei maşini.

Bungalowurile amplasate în interiorul campingurilor se clasifică o dată cu acestea, potrivit criteriilor specifice din legislație.

La dimensionarea dotărilor şi a instalațiilor din campinguri se va avea în vedere capacitatea totală de cazare a campingului.

Cel puțin 15% din suprafața campingului trebuie să fie plantată cu arbori sau arbuşti. La campingurile de 3 şi 4 stele vegetația trebuie să fie suficient de abundentă pentru a da o umbră confortabilă şi o ambianță agreabilă.

Accesul la camping trebuie să fie astfel conceput încât să prevină accidentele de circulație în momentul intrării şi ieşirii vehiculelor.

La campingurile de 3 şi 4 stele căile de acces trebuie să permită circulația în ambele sensuri.

Rețeaua de alei trebuie să permită legătura dintre spațiile de campare-cazare şi toate celelalte amenajări care asigură servicii (inclusiv cu terenurile pentru agrement).

Mărimea campingurilor, amplasamentul, stilul constructiv şi coloritul diverselor construcții din cadrul acestuia nu trebuie să aducă nici un fel de prejudicii peisajului sau mediului înconjurător.

Toate campingurile trebuie să aibă o împrejmuire care să nu permită accesul în camping decât prin intrările stabilite pentru turişti. Campingurile vor avea pază ziua şi noaptea.

Alimentarea cu apă potabilă trebuie asigurată prin racordarea la rețeaua publică, iar în lipsa acesteia, prin realizarea de foraje proprii sau de alte lucrări de captare a unor izvoare din zonă. Nu este permisă alimentarea cu apă din fântână neacoperită din care apa se scoate cu găleata sau cu alt mijloc similar.Distanța dintre gurile de apă amplasate pe suprafața de campare nu trebuie să fie mai mare de 100 m.Alimentarea cu apă trebuie să asigure pentru fiecare loc de campare-cazare (inclusiv pentru personal) minimum:

- 60 l/zi, din care 20 l apă caldă, în campingurile de 3 şi 4 stele;
- 50 l/zi în campingurile de 2 stele şi 1 stea.

Grupurile sanitare comune trebuie să fie amplasate cât mai central posibil, dar nu mai aproape de 20 m de cel mai apropiat spațiu de cazare (parcelă, căsuță sau bungalow) şi nu mai departe de 100 m de cel mai îndepărtat spațiu de campare-cazare.

Pardoseala la grupurile sanitare şi din spațiile amenajate pentru spălatul lenjeriei şi, respectiv, pentru pregătirea mesei trebuie să fie cel puțin mozaicată, cu pantă de scurgere corespunzătoare, pentru a fi uşor de întreținut.

Lavoarele vor fi izolate între ele cu paravan.

La campingurile de 4 stele compartimentul lavoarelor şi al duşurilor trebuie să fie separat de cel al cabinelor WC, iar fiecare cabină de duş va trebui să cuprindă, separat de duşul

propriu-zis, un compartiment pentru dezbrăcare-îmbrăcare, echipat cu scaun, oglindă, policioară şi cuier.

La toate clădirile existente ferestrele vor trebui să fie astfel construite încât să poată fi deschise pentru aerisire. De asemenea, acestea vor fi astfel realizate încât să permită montarea cu uşurință a unor plase împotriva insectelor, la cererea turiştilor.

Turiştii cazați în căsuțe şi bungalowuri beneficiază de toate dotările şi instalațiile comune din cadrul campingurilor.

Căsuțele amplasate pe terenuri care nu permit şi amenajarea unor spații de campare (pentru montarea corturilor sau rulotelor) vor fi clasificate căsuțe tip camping şi vor dispune de dotări şi servicii identice cu cele ale campingurilor de aceeaşi categorie.

Căsuțele tip camping amplasate pe lângă alte unități de cazare sau de alimentație pentru turism, ca spații complementare, vor dispune de grup sanitar comun, compartimentat pe sexe, în construcție închisă cuprinzând:

- un lavoar la 30 de locuri
- o cabină duş la 50 de locuri
- o cabină WC la 30 de locuri

Satul de vacanță este un ansamblu de clădiri, de regulă vile sau bungalowuri, amplasat într-un perimetru bine delimitat, care asigură turiştilor servicii de cazare, de alimentație şi o gamă largă de prestații turistice suplimentare (agrement, sportive, culturale etc.).

Amplasamentul trebuie să asigure un microclimat favorabil, ferit de surse de poluare (zgomot, noxe etc.) şi de alte elemente care ar putea pune în pericol securitatea şi sănătatea turiştilor.

Mărimea satului de vacanță, amplasamentul, stilul constructiv şi coloritul diverselor construcții din cadrul acestuia nu trebuie să aducă nici un fel de prejudicii peisajului şi mediului înconjurător.

Toate satele de vacanță vor avea o împrejmuire, accesul fiind dirijat şi controlat. La unitățile de 3 stele vegetația

trebuie să fie abundentă pentru a crea o ambianță agreabilă. Suprafața spațiilor verzi şi a celor destinate pentru agrement şi odihnă reprezintă minimum 25% din suprafața totală a satului de vacanță.

Dotarea cu echipamente, mobilier, obiecte de inventar şi elemente constructive şi funcționale a structurilor de primire turistice din incinta satului de vacanță se realizează potrivit criteriilor specifice stabilite prin prezentele norme pentru unitățile respective, ținându-se seama de amplasamentul şi de perioada de funcționare a acestora (permanente sau sezoniere).

Majoritatea vilelor şi a bungalowurilor din satele de vacanță de 3 stele trebuie să fie încadrate cel puțin la această categorie.

Popasul turistic reprezintă o structură de primire turistică de capacitate redusă, formată din căsuțe şi/sau bungalowuri amplasate într-un perimetru bine delimitat, care asigură servicii de cazare şi alimentație, precum şi posibilități de parcare auto.

Dotarea şi serviciile aferente sunt identice cu ale campingurilor de aceeaşi categorie, cu excepția faptului că popasurile turistice nu dispun de teren de campare pentru amplasarea corturilor şi/sau a rulotelor.

Spațiile de campare în gospodăriile populației sunt structuri de primire turistice constând din una sau mai multe (nu mai mult de 10) parcele da campare amplasate pe un teren bine delimitat în incinta curții sau grădinii aferente unei proprietăți din mediul rural sau urban. Mărimea parcelelor şi echiparea sanitară sunt identice cu cea a campingurilor din aceeaşi categorie cu specificarea că, pentru capacitățile de până la 5 parcele grupul sanitar poate fi comun cu al gospodăriei respective fiind admise totodată lavoare sau duşuri în aer liber şi WC-uri uscate.

Unitățile de alimentație vor fi de categorie similară cu cea a satului de vacanță, iar numărul de locuri la mese va fi cel puțin egal cu capacitatea de cazare.

Apartamente sau camere de închiriat în alte locuințe familiale

Apartamentele sau camerele de închiriat în locuințe familiale sau în clădiri cu altă destinație sunt structuri de primire turistice constând dintr-un număr limitat de spații, care oferă servicii de cazare și posibilitatea preparării hranei în bucătăria folosită exclusiv de turiști sau în comun cu locatorul. Se pot organiza și spații special amenajate pentru prepararea hranei destinate exclusiv turiștilor.

Navele fluviale și maritime

Navele maritime și fluviale, inclusiv pontoanele plutitoare, utilizate pentru cazarea turiștilor pe durata călătoriei sau ca hoteluri plutitoare ancorate în porturi, se clasifică pe stele (de la 1 la 5) în funcție de calitatea dotărilor și a serviciilor pe care le oferă.

Criteriile de clasificare pentru hoteluri se aplică în mod corespunzător și în cazul spațiilor de cazare de pe nave, cu excepția celor referitoare la:

- dimensiunile spațiilor de cazare, care pot fi reduse cu până la 50% față de cele din hotelurile de aceeași categorie
- dimensiunile paturilor, care pot fi de 0,80/2,00 m la paturile individuale și 1,20/2,00 m la cele duble
- dotarea cu piese de mobilier (scaune, mese etc.) va fi în limita spațiului, cu condiția asigurării unei funcționalități și utilizări cât mai confortabile a spațiului de cazare. Se admit și dotări cu piese de mobilier rabatabile. La categoriile 1 și 2 stele se pot utiliza și paturi suprapuse

Structura spațiilor de cazare de pe nave este similară cu cea din hoteluri.

Pentru încadrarea într-o anumită categorie de clasificare, o structură de primire turistică poate să îndeplinească, pe lângă criteriile obligatorii şi anumite criterii facultative, legate de prestarea unor servicii suplimentare, care îi aduc puncte.

Serviciile suplimentare care se pot presta în structurile de primire turistică sunt grupate astfel:

- Servicii de reparații privind obiectele de uz personal, îmbrăcăminte, încălțăminte, autoturisme, umbrele, geamantane, etc.
- Servicii de poştă, telecomunicații şi publicitate, telefon, poştă, Internet, presă, etc.
- Servicii personale cum ar fi cele de înfrumusețare, de întreținere, spălătorie, curățătorie,
- Închirieri de diverse bunuri complementare serviciilor turistice de bază
- Servicii de educație fizică şi sport
- Servicii de cultură şi artă
- Diverse alte servicii, cum ar fi room service, transport, grădiniță copii, secretariat, serviciu de multiplicare, procurări bilete tren, avion, rezervări la alte structuri de cazare, tratamente medicale, comerț cu amănuntul la unele mărfuri de bază sau reprezentative din punct de vedere al interesului turistic, schimb valutar, etc.
- Servicii gratuite, sub forma unor informații diverse sau transmitere de mesaje, adrese, comenzi pentru taximetre, accesul liber la ziare, reviste, materiale informative şi de promovare a unor activități diverse, etc.

6.2.2. Tipuri de agenții de turism

Cele două tipuri de agenții de turism care sunt principalele forme de manifestare în țara noastră sunt și cele agreate și întâlnite pe piața turistică mondială, tour operatorii și cele detailiste. Pe de altă parte, putem vorbi de o varietate mult mai mare de agenții dacă avem în vedere gama largă de variante de operare, astfel:

1. Agenții cu ofertă de servicii complete
2. Agenții de stimulare a clienților
3. Agenții comerciale
4. Agenții pentru croaziere
5. Agenții tip "implant"
6. Agenții organizatoare de circuite
7. Agenții organizatoare de voiajuri prin poștă.

1. Deși oferă o gamă completă de servicii putem aprecia că mare parte din veniturile lor se realizează prin călătorii de grup sau individuale.
2. Acestea oferă de regulă pachete obișnuite de servicii care sunt plătite total sau parțial de către firme pentru acei angajați care datorită unor merite deosebite, primesc aceste concedii. Se pune accent pe includerea în pachet a acelor activități care pot consolida relațiile între participanți – banchete, seri de socializare, excursii comune, etc. cu efecte benefice viitoare asupra performanțelor companiei.
3. Orientarea de bază este spre turismul de afaceri, fără a intra în contact cu clientul direct, ci doar prin intermediul diferitelor mijloace de comunicație.
4. Sunt cea mai bună ofertă în domeniul croazierelor prin promovarea unor pachete de servicii de calitate, adresate unui segment pretențios de clienți. Oferta este completată de informarea corespunzătoare cu privire la alte activități care pot fi realizate pe parcursul croazierei, astfel ca sejurul să fie cât de complet și plăcut.

5. Este o modalitate de a oferi clientului posibilitatea de a achiziționa un pachet de servicii turistice direct din compania în care acesta lucrează, fie prin intermediul unui angajat al agenției de turism, fie direct de la un terminal amplasat în sediu.
6. Se realizează un tip de vânzare direct sau prin intermediul publicității în reviste de specialitate.
7. Au un segment restrâns de clienți care din diferite motive nu se pot deplasa cu ușurință, cum ar fi pensionarii sau persoanele handicapate.

Agențiile de turism pot avea diferite strategii prin care să atragă clienții. Acestea se împart în strategii de specializare și strategii de nediferențiere.

Strategiile de specializare pot fi orientate spre:

- Destinație – atunci când agenția promovează din diferite motive o destinație anumită: de exemplu, litoralul românesc în perioadă de sezon.
- Clientelă – atunci când oferta se adresează unui anumit segment al populației: tineri, bătrâni, handicapați, etc.
- Temă – de exemplu, excursii la Vatican, cu ocazia Paștelui sau alte evenimente.

Stategiile de nediferențiere sunt importante dacă ne gândim, pe de o parte, la tendințele de standardizare ale cererii și la creșterea circulației turistice, pe de cealaltă. Orice agenție va fi stimulată să ofere o ofertă atractivă pentru un turism de masă, dacă are în vedere obținerea unor profituri serioase.

Majoritatea strategiilor promovate de agențiile de turism din țara noastră se încadrează în grupa celor nediferențiate, nu atât datorită standardizării mai sus amintite, cât gradului redus de diversificare a ofertei turistice pe piața turistică din România.

Activitățile unei agenții de turism

Principalele grupe de activități se referă la:

- Vânzarea de bilete de transport (ticketing)
- Servicii turistice
- Servicii complementare acestora

În lume putem aprecia că ticketingul ocupă locul principal în cadrul activităților agențiilor de turism, deținând peste 60 % din cifra lor de afaceri. Pentru ca activitatea de ticketing să se poată desfăşura este nevoie ca agenția să încheie contracte de colaborare cu principalii transportatori aerieni, feroviari, din întreaga lume.

Serviciile turistice se pot presta individual sau în grup, în condițiile pe care agenția le prezintă potențialilor clienți cu maximă transparență. Şi pentru aceste servicii trebuie încheiate contracte între agenție şi prestatorul direct de servicii turistice-structura de primire turistică.

Aici se includ orice alte servicii care pot însoți serviciul turistic de bază de transport, cazare sau masă. Este un element care poate determina un avantaj competitiv datorită potențialului mare de diversificare.

În concluzie, putem aprecia că, deşi create premisele legislative pentru dezvoltarea corespunzătoare a intermedierii serviciilor turistice, în țara noastră aceste unități nu sunt nici pe departe atât de diversificate în comparație cu alte părți ale lumii sau Europei. Câteva concluzii legate de existența, dezvoltarea şi manifestarea agențiilor de turism sunt legate de:

- *varietate mai mică* în comparație cu tipurile de agenții întâlnite pe piețele dezvoltate din acest punct de vedere. În general, agențiile comercializează oferte pe destinații, foarte puțin pe alte orientări şi cu un grad redus de flexibilitate

- Datorită caracterului complex al unui produs turistic, *rolul de intermediar al agenției rămâne important*, dar el se completează cu alte servicii care se adaugă celor de bază: informarea, promovarea, adaptarea la cerințele clientului. Acestea sunt, de multe ori, o sursă de nemulțumire din partea clientului
- *Dezvoltarea slabă a unor canale de distribuție* care sunt deja răspândite în alte țări. Astfel, la noi există încă reticențe serioase cu privire la rezervări on line a biletelor de avion sau a sejururilor cu diferite destinații, precum şi forme de turism care se pot realiza şi în moduri mai puțin organizate, minimizând astfel rolul agențiilor de turism
- *Varietatea redusă a produselor turistice* oferite în paralel cu capacitatea redusă a agențiilor de a le adapta conform cerințelor specifice ale diferiților solicitanți
- *Gradul redus de diversificare în interiorul produsului*, multe oferte menținându-se la nivelul cunoscut cazare-masă
- *Ofertele promovate de agențiile din țara noastră sunt, în majoritate, inferioare* ca preț, flexibilitate sau adaptabilitate unora similare promovate prin intermediul agențiilor de turism care activează în alte țări. Astfel principala formă a ofertei este voiajul forfetar, care are exact aceste caracteristici amintite mai sus, dar care aduce o simplificare a deciziei de cumpărare, o reducere a posibilității de apariție a unor evenimente neprevăzute, precum şi prețuri mai mici pentru turişti.

6.3. Principalele activități din cadrul structurii de primire turistică

În cadrul structurii organizatorice a unei unități de cazare trebuie incluse mai multe tipuri de activități, care, în funcție de mărimea structurii turistice, de tipul sau apartenența/nonapartenența la o rețea de hotelărie au ponderi diferite. Acestea sunt, în principal, următoarele:

- Recepție
- Întreținerea spațiilor de cazare
- Alimentație publică
- Compartimentul comercial, producție, aprovizionare
- Compartimentul financiar contabil

Recepția cuprinde la rândul ei mai multe grupe de activități, între care cea mai importantă este activitatea de *Front Office*. Aceasta este primul contact pe care îl are turistul cu personalul unității de cazare şi de acest impact depinde revenirea lui în acelaşi loc cu un alt prilej. De asemenea orice informații pe care acesta le doreşte, se pot afla prin acelaşi birou, astfel că activitatea acestuia are un impact direct asupra aprecierii calității serviciilor turistice oferite.

Activitatea de Front Office cuprinde mai multe activități obligatorii, între care:

- *Completarea de către client a fişei de check-in*, prin care unitatea intră în posesia datelor de identificare a clientului: nume, prenume, rezidența, locul de muncă, scopul deplasării, etc.
- *Definitivarea aspectelor legate de plată*, cash sau cu card, prin intermediul unei terțe persoane care a făcut rezervarea
- *Înmânarea cheii camerei sau a cardului magnetic de acces*, o dată cu prezentarea principalelor servicii care sunt incluse în tariful de cazare: de exemplu, ore de

servire a micului dejun, prânzului, cinei, etc. sau alte servicii solicitate de către turist, incluse în preț

- *Trecerea în evidențele unității a datelor din check-in completate de turist.* Aceste transferuri se pot face manual sau informatizat. Dacă unitatea dispune de o rețea informatizată este suficientă introducerea acestor date de către recepționer şi ele vor fi preluate de întreg sistemul. În situațiile clasice transmiterea se poate face şi verbal sau prin consultarea documentelor de la Recepție în care au fost operate modificările
- La plecarea turistului din unitatea de cazare se face un document similar, respectiv *fişa de check-out.* Aceasta are rolul de a evidenția în acte eliberarea spațiului de cazare în paralel cu dovada predării în condițiile inițiale a camerei.
- În mod normal, intrarea în unitate se face după ora amiezei, maxim ora 18, iar ieşirea se face până în ora amiezei, respectiv ora 12. *Aceste ore pot fi adaptate unor situații speciale*, cum ar fi de exemplu condiționarea eliberării/ocupării camerei funcție de orarul companiilor de transport.
- În spațiul destinat recepției *trebuie afişate toate informațiile impuse a fi prezentate turiştilor* legate de tarifele practicate, condițiile de cazare – single, double sau apartament, orele de ocupare / eliberare, telefoanele organismelor de control, etc.

Compartimentul *Rezervări* face parte tot din recepție, dar are un rol din ce în ce mai important pentru multe unități de cazare. Există situații în care personalul de la Front Office se ocupă şi de rezervări, dar pentru acele unități la care sistemul rezervărilor este dezvoltat se recomandă o grupare distinctă a acestei activități şi atribuirea unui personal desemnat special în acest sens.

Modalitatea de rezervare poate fi prin telefon, fax sau internet. Este recomandabil să se realizeze în cel mai scurt

timp posibil confirmarea sau infirmarea rezervării, pentru ca potențialul client să fie sigur de locul de cazare solicitat.

În cazul rezervărilor online pe site-ul unității sau a celor efectuate fără a intra în contact cu personalul hotelului, este de dorit să fie puse la dispoziția clientului toate informațiile legate de tarife, condiții de cazare, acces în unitate, etc. astfel ca acesta să fie în deplină cunoştiință de cauză relativ la condițiile oferite.

De asemenea, personalul de la rezervări trebuie să pună la dispoziție situația privind rezervările personalului de la front office în avans de ziua rezervării, astfel ca acesta să ofere camera clientului atunci când el soseşte la hotel.

Caseria poate fi integrată în cadrul compartimentului Front Office, sau poate funcționa distinct.

În cazul hotelurilor încadrate pe treptele superioare de clasificare care au, în general, o gamă diversificată de servicii: cazare, telefon, rent a car, sală de întreținere, salon de înfrumusețare, room service etc. se recomandă organizarea separată a acestui compartiment pentru a evita supraîncărcarea personalului de la recepție cu evidența acestor activități. Plata serviciilor suplimentare trebuie să fie o condiție pentru check-out.

La unitățile mici sau cu servicii puține nu se justifică o organizare separată.

Compartimentul *Concierge* este prezent în majoritatea hotelurilor din lume, dar în țara noastră se întâlneşte doar la unele hoteluri de renume, cum ar fi Intercontinental, din Bucureşti. Rolul principal al acestuia este de a oferi turiştilor, la cerere, prin intermediul angajaților acestui departament, diferite informații pe care acesta le solicită legate de anumite servicii prestate fie de către hotel, fie de alți prestatori de servicii.

Este o sursă importantă de creare a unui avantaj competitiv dacă avem în vedere contribuția sa potențială la

evaluarea calitativă a serviciilor turistice prestate de către unitatea de cazare.

Întreținerea spațiilor de cazare cuprinde procesele operative care asigură întreținerea camerelor unității de cazare prin intermediul cameristelor. Acestea au atribuții legate de:

- Verificarea evidențelor privind ocuparea camerelor pentru a verifica stadiul individual al fiecărui spațiu
- Asigurarea curățeniei în camere
- Intrarea în camere pentru a realiza operațiile de rutină cum sunt schimbarea/ aranjarea așternuturilor, verificarea din spațiile de baie - obiecte de inventar, prosoape, halate, etc., umplerea minibarului
- Preluarea unor comenzi pentru alte servicii din cadrul unității cum ar fi curățătorie, spălătorie sau călcătorie
- Elaborarea documentației care atestă stadiul în care se află fiecare spațiu: liber, ocupat, în curs de curățenie, etc. şi transmiterea informațiilor către compartimentul Recepție

Coordonarea activităților cameristelor se realizează de către persoane de supraveghere, care au rol de organizare a activităților pentru întreținerea spațiilor de cazare, dar şi a altor spații aflate în subordinea lor: sală de fitness, bar, săli de conferință, etc.

Alimentația publică poate cuprinde un restaurant cu o sală de mese a cărui organizare se realizează similar cu orice unitate de alimentație publică ce nu este integrată în structura de primire turistică.

În plus, camerele pot fi dotate cu minibar sau frigider, ceea ce determină câteva probleme specifice privind organizarea activității. Din acest punct de vedere trebuie să existe comunicare între cameristă şi sectorul de alimentație publică. Ea trebuie să comunice fie prin documente scrise, fie prin sistem informatizat consumul de diferite preparate,

băuturi, astfel ca să se realizeze reaprovizionarea în caz de nevoie.

De regulă, pe fiecare etaj se recomandă să existe un utilaj frigorific care să aprovizioneze camerele iar dacă stocurile scad sub un anumit nivel, camerista trebuie să semnaleze aspectul, fie sectorului de alimentație publică, fie celui de aprovizionare.

Dacă există şi serviciu de room service, acesta trebuie corelat cu prezența continuă a personalului în bucătăria restaurantului sau cu asigurarea unor stocuri de semipreparate. De regulă, room service-ul se asigură prin intermediul celor de la Front Office sau a celor de la Concierge.

Departamentul ***Comercial Aprovizionare Producție*** este cel care are responsabilitatea încheierii contractelor prin care se asigură derularea zilnică a tuturor serviciilor hoteliere. De multe ori aprovizionarea se realizează prin intermediul unor mijloace de transport proprii, de la surse comerciale en gros, mai ales pentru mărfurile care nu necesită condiții speciale de aprovizionare / livrare / recepție.

Se pot constitui depozite/spații distincte pentru depozitarea mărfurilor alimentare, necesare sectorului de alimentație publică, pentru consumabilele necesare în camere: săpun, şampon, odorizante, sau altor activități necesare întreținerii şi curățeniei camerelor precum şi alte materiale necesare activității administrative a unității.

Evidențele care se țin în aceste compartimente sunt similare oricărei activități de aprovizionare şi necesită personal de aceleaşi calificări. Particularități pot apare datorită caracterului alimentar, de exemplu, ceea ce impune o atenție deosebită asupra furnizorilor, o verificare atentă a certificatelor de calitate, a avizurilor sanitar veterinare, etc.

Partea de producție se referă la partea de producție-preparare din cadrul sectorului Alimentație publică şi presupune derularea proceselor de producție preparare în condiții de eficiență si productivitate.

Asemeni unui proces de producție industrial, materiile prime şi semipreparatele sunt procesate în bucătărie şi transformate în diferite preparate cuprinse în lista de meniuri. Legăturile cele mai strânse se stabilesc cu Aprovizionarea, dar şi cu sectoarelede Recepție care pot transmite solicitările din partea turiştilor şi astfel o planificare mai bună a activității la bucătărie.

Compartimentul ***financiar contabil*** asigură supervizarea decontărilor intre unitatea de cazare şi furnizorii ei, având evidențe legate de partea financiară a contractelor. În cadrul acestui compartiment poate fi integrată o casă de schimb valutar care să deservească clienții unității, dar nu numai.

În concluzie, remarcăm că în cadrul organizării şi a conducerii activităților din cadrul unei structuri de primire turistică există, pe de o parte, procese specifice, care au un impact direct asupra clienților şi, pe de cealaltă, procese operative care sunt caracteristice şi altor activități, a căror organizare şi desfăşurare se realizează în tiparele clasice cunoscute.

Nivelul actual de dezvoltare a informaticii şi a mijloacelor ei, în speță Internetul, creează oportunități de dezvoltare diferită pentru structurile de primire turistică ce se decid să le implementeze şi să le utilizeze. Evidențele informatizate şi integrarea activităților într-un sistem informatizat complex oferă premisele pentru circulația rapidă şi operativă a informației, pentru transmiterea instantanee a unor modificări de stare prin simpla introducere a datelor în sistem.

Printr-un astfel de sistem se creează premise şi pentru organizarea mai bună a activităților, pentru transparența informațiilor ceea ce duce în final la creşterea performanțelor economice ale respectivei unități.

O etapă superioară dezvoltării sistemului informatic de gestiune al activității este utilizarea cardurilor magnetice de

acces în unitate/ cameră în locul cheii tradiționale. Prin acest mijloc, unitatea mai realizează un pas înainte înspre eficiență și transparență, introducând în sistem și clientul, care poate fi „monitorizat" pas cu pas din punct de vedere al serviciilor de care el beneficiază în cadrul unității.

Primii care vor aprecia acest nou tip de „cheie" vor fi chiar clienții, care vor fi scutiți de griji suplimentare legate de lăsarea cheii la recepție, sau de pierderea ei și utilizarea ei de către o altă persoană. O astfel de cartelă nu poate fi copiată dar poate fi înlocuită instantaneu dacă se constată dispariția ei. De asemenea, ea poate fi utilizată într-un sistem închis ca un mijloc de colectare a unor puncte corespunzătoare diferitelor servicii solicitate de client pe toată durata de ședere ca și turist în acea unitate iar la sfârșit se va plăti global o singură factură.

Avantajele utilizării unui asemenea sistem de acces sunt multiple și, pentru unitate, se referă la:

- *Creșterea gradului de securitate*, din punct de vedere al unității se restricționează accesul persoanelor „vizitatoare" iar pentru client există o siguranță și un grad de confort sporite. De exemplu, personalul de întreținere a camerelor va putea ști cu siguranță dacă turistul este în cameră și va amâna momentul de verificare/curățenie pentru mai târziu.
- *Utilizarea simplă a cardurilor*, prin simpla introducere într-un cititor precum și posibilitatea facilă de înlocuire în situații deosebite, cu efort minim din partea unității, comparativ cu înlocuirea unui sistem clasic, cu cheie. Programarea acestor cititoare se face prin meniuri, simple de utilizat. Motivele pentru care sistemul nu funcționează se referă fie la demagnetizarea cardului, fie la terminarea bateriei cititorului.
- *Flexibilitate în utilizare,* prin restricționarea accesului în anumite situații; de exemplu, copii pot primi un astfel de card cu care să nu poată intra în bar sau la piscină, la solicitarea expresă a părinților.

- *Utilizarea unor carduri generale de către personalul angajat.* O cameristă va avea o astfel de cartelă cu care va putea deschide toate camerele din subordinea ei, dar nu va avea acces în camerele aflate în responsabilitatea unei colege de muncă. Cartelele pot fi programate cu diferite grade de acces, astfel că o cameristă şefă va putea avea acces corespunzător cu sectorul de care ea răspunde. Managerul activității de întreținere spații de cazare poate verifica, pe un nivel diferit de acces, orice angajat sau cameră din unitatea de cazare. În momentul în care persoana nu mai are în atribuții anumite sarcini de muncă, cartela se poate anula.
- *Furnizează informații precise* cu privire la frecvența utilizării cardului, momentul în care acesta a fost folosit precum şi sensul deplasării turistului. Aceste elemente sunt importante pentru securizarea sistemului şi posibilitatea de a controla pe oricine, angajat sau client, în situații excepționale. În plus, prin perioada de valabilitate nu mai permite accesul/ ieşirea unui client, în afara acestei perioade, decât după contactul nemijlocit cu personalul de la Front Office.
- *Cartelele se personalizează şi sunt imposibil de reutilizat.* Banda magnetică se poate şterge şi ea va fi reutilizată cu o altă combinație de acces.
- *Înregistrarea pe suport magnetic a tuturor serviciilor prestate către un client,* în cadrul unității prin integrarea acestor carduri în rețeaua informatizată complexă de gestiune a activităților şi emiterea unei singure facturi către acesta în momentul părăsirii unității. Acest aspect este unul binevenit mai ales pentru cetățenii străini care nu dispun întotdeauna de sumele necesare prestării diferitelor servicii în RON şi plătesc, la sfârşit, o singură sumă.

Pornind de la totalitatea proceselor operative prezentate putem aprecia că în cadrul unei structuri de primire turistică există mai multe categorii de spații, astfel:

- ***Spații de cazare***, în care includem camerele propriu-zise, holuri de acces, coridoare, scări, dar și spații complementare în care își desfășoară parte din activitate personalul de la întreținere spații de cazare
- ***Spații necesare pentru servicii de alimentație publică***, în care includem și cele pentru bucătărie sau alte spații de producție/preparare, sau de sortare / tranșare a cărnii, de exemplu.
- ***Spații destinate altor servicii care se prestează în interiorul unității:*** coafură, sală de fitness, salon de înfrumusețare, săli de recepție/ conferințe, etc.
- ***Spații administrative,*** destinate activităților din spatele prestării de servicii turistice: aprovizionare, financiar-contabil, etc.
- ***Spații tehnice,*** care furnizează diferite utilități necesare apă caldă, instalație de climatizare,etc.

6.4. Dimensionarea activității în cadrul unei structuri de primire turistică

Orice unitate turistică trebuie să fie preocupată de realizarea unui volum maxim de activitate care să îi aducă rezultate bune din punct de vedere al eficienței și performanțelor.

Planificarea volumului de activitate al unei structuri de primire turistică se face pe baza unor factori legați de cererea turistică, de structura acesteia pe diferite categorii de clasificare precum și din punct de vedere al varietății de servicii solicitate, pe baza nivelului veniturilor și a exigențelor clienților, de gradul de sezonalitate al unor zone sau de scopul prioritar al circulației turistice.

Punctul de plecare în stabilirea volumului de activitate este capacitatea de cazare (Cc), exprimată prin numărul de locuri de cazare disponibile.

La nivel de an acest indicator se calculează prin:

$$C_c = N_{lc} \times Z_f, \text{ unde}$$

- N_{lc} este numărul locurilor de cazare disponibile din unitate
- Z_f reprezintă numărul de zile în care unitatea este deschisă într-un an de zile, dacă este o activitate sezonieră sau se execută reparații, renovări. În rest, Z_f = 365 zile/an

De remarcat că pot exista diferite camere încadrate la diferite categorii de clasificare, situație în care se recomandă aprecierea capacității analitic pe categorii de clasificare pentru a putea caracteriza în final, în modul cel mai analitic posibil, starea unității.

De asemenea trebuie să se acorde atenție corelării activității de cazare cu cea de alimentație publică, în primul rând dar şi cu cea legată de prestarea altor servicii. Reglementările legale prevăd corelații atât în ceea ce priveşte încadrarea pe o anumită categorie de clasificare a unității de alimentație publică în raport cu numărul de stele al celei de cazare, dar şi din punct de vedere al numărului de locuri, minim 20 de locuri pentru servirea mesei pentru un maxim de 100 de locuri de cazare.

Astfel, corelațiile principale sunt cuprinse în următorul tabel:

Categoria de clasificare a unității de cazare – stele (1 stea – 5 stele)	Categoria de clasificare a unității de alimentație publică (IV – Lux)
• 5 şi 4 stele	Lux
• 3 şi 2 stele	Categoria I
• 1 stea	Categoriile II şi III

Tabelul 6.1. Corelații între categoriile de clasificare cazare/alimentație publică

Pe baza capacităților disponibile se poate determina nivelul potențial al încasărilor, pe cele trei grupe de activități cazare, alimentație publică şi prestări servicii. Volumul efectiv al încasărilor va fi dat de relațiile:

a. pentru activitatea de cazare:

$$\hat{I}_{ci} = N_{lci} \times T_{ci} \times Z_f \times k_{uci}, \text{ unde}$$

- $\hat{I}_{ci}$ sunt încasările din cazare ce corespund categoriei i de clasificare
- N_{lci} reprezintă numărul locurilor de cazare aferente categoriei i
- T_{ci} este tariful de cazare corespunzător categoriei i pe un loc de cazare
- K_{uci} este coeficientul de utilizare al capacității de cazare pentru categoria de clasificare i. El se calculează ca un raport între locurile de cazare utilizate (Nl_{cui}) şi cele disponibile (Nl_{ci}), respectiv:

$$K_{uci} = Nl_{cui} / Nl_{ci}$$

În final, încasările totale ale activității de cazare vor rezulta din însumarea încasărilor ce corespund categoriilor de clasificare.

$$\hat{I}_c = \Sigma \hat{I}_{ci}$$

b. pentru activitatea de alimentație publică

$$\hat{I}_s = N_{ls} \times F_c \times Z_f \times \hat{i}_c, \text{ unde}$$

- $\hat{I}_s$ sunt încasările din activitatea de servire a mesei [RON]
- N_{ls} reprezintă numărul locurilor disponibile pentru servirea mesei
- F_c este fluxul de clienți, respectiv un număr mediu de clienți care sunt serviți zilnic pe un loc de masă. Acesta se calculează ca un raport între numărul total de clienți într-o zi (N_{cz}) și numărul de clienți ce poate fi servit zilnic pe un loc de masă (Nc/ls). Acesta este un raport între durata zilnică de funcționare a localului (T_{zf}) și durata medie de servire a unui client (t_{sc}):

$$N_{c/ls} = T_{zf} / t_{sc} \text{ [clienți potențiali/loc de masă]}$$

și

$$F_c = N_{cz} / N_{c/ls} \text{ [clienți/loc de masă]}$$

- $\hat{i}_c$ este încasarea medie pe client [RON / client]

c. pentru prestări servicii vom utiliza o formulă generică de calcul, valabilă indiferent de tipul de serviciu prestat.

$$\hat{I}_{psi} = N_{psi} \times T_{psi} \times Z_f, \text{ unde}$$

- $\hat{I}_{psi}$ este volumul încasărilor din prestarea serviciilor de tipul i [RON]
- N_{psi} este numărul mediu zilnic de servicii prestate de tipul i

- T_{psi} este tariful unui serviciu de tipul i [RON/serviciu]
- Z_{fi} numărul de zile în care se prestează serviciul de tipul i. De multe ori în funcție de serviciu numărul de zile poate fi diferit, dacă ținem cont că unele activități sunt suspendate în zilele de weekend [zile]

Şi pentru servicii, volumul total al încasărilor se obține prin însumarea încasărilor corespunzătoare tuturor tipurilor de servicii prestate de tipul i, astfel:

$$\hat{I}_{ps} = \Sigma \hat{I}_{psi}$$

Încasările totale ale unității vor rezulta prin cumularea celor trei încasări parțiale ce corespund celor trei activități, astfel:

$$\hat{I}_t = \hat{I}_c + \hat{I}_s + \hat{I}_{ps} \text{ [RON]}$$

În concluzie, putem spune că diferitele tipuri de activități sunt prezente cu ponderi diferite în cadrul volumului încasărilor, funcție şi de perioada de timp, dar şi de particularitățile legate de dimensiunea unității, tipul de turism practicat, criterii privind alegerea destinației respective, etc.

6.5. Eficiența economică şi socială din cadrul structurilor de primire turistică

În prezent, dinamica internațională a turismului cunoaşte evoluții nemaiîntâlnite, care sunt determinate de creşterea circulației turistice, de oferta din ce în ce mai diversificată care atrage diferite forme de turişti, de internaționalizarea structurilor de primire turistică, etc.

Mutațiile care se petrec în domeniul turismului nu sunt numai de ordin cantitativ, dar şi calitativ. Între acestea amintim:

- schimbarea percepției despre turism dinspre obiectivul principal de odihnă spre alte obiective care îl implică în viața destinației turistice
- există scopuri turistice mult diversificate comparativ cu perioadele anterioare, de diferite tipuri: culturale, istorice, naturale, geografice, sportive, religioase
- tendința turiştilor de a părăsi locuința mai frecvent în timpul unui an, cu durate mai scurte a sejururilor
- orientarea turiştilor spre atracții noi determină dezvoltarea unor zone turistice noi
- dezvoltarea turismului social prin oferte avantajoase diferitelor categorii de turişti
- dezvoltarea turismului balnear, prin diversificarea serviciilor oferite, în speță cele medicale
- dezvoltarea turismului de afaceri, prin includerea a tot mai multe destinații în această categorie
- promovarea turismului ecologic şi atracția crescândă spre acesta
- informatizarea pe scară largă în domeniul turismului, prin răspândirea Internetului

Pe baza acestor premise, este evident, pe de o parte, potențialul de creştere a veniturilor în turism iar, pe de cealaltă, cel de reducere a cheltuielilor prin modernizarea şi eficientizarea activităților. Cele două oportunități determină, prin efectele lor cumulate, o eficiență economică superioară a unităților cu specific turistic.

Înainte de a trece la prezentarea indicatorilor de eficiență economică vom particulariza principalele elemente de cheltuieli/venituri care sunt caracteristice unei structuri de primire turistică. Astfel, pentru prima categorie avem componente legate de:

- *Cheltuieli din activitatea de cazare*, în care principalele elemente sunt salariile persoanelor implicate, cheltuielile de întreținere curentă a spațiilor de cazare, cheltuielile cu materialele care se consumă în timpul

prestației turistice, cheltuielile diferitelor utilități care asigură funcționarea corespunzătoare a activității de cazare, costurile de aprovizionare și transport aferente acestor necesități, etc

- *Cheltuieli din activitatea de alimentație publică*, unde se includ toate cheltuielile care provin din bucătărie, salarii, materii prime, semipreparate, amortizări, utilități, aprovizionare precum și cele corespunzătoare sălii de servire a mesei: salariile ospătarilor, chelnerilor, amortizările, utilitățile, etc.
- *Cheltuieli necesare prestării altor servicii* din cadrul unității, cum ar fi cele pentru întreținerea spațiilor respective, pentru asigurarea utilităților, pentru plata salariilor aferente, etc. între aceste servicii putem include servicii de transport, întreținere sau înfrumusețare corporală, etc.
- *Cheltuielile generale ale structurii de primire turistică*, unde se includ elemente de cheltuieli cu caracter general, inclusiv cele de publicitate sau reclamă sau aferente managerilor, precum și cele de transport care nu pot fi defalcate pe componentele de mai sus.

Prin analogie cu structura cheltuielilor, veniturile se obțin din diferitele surse corespunzătoare activităților desfășurate, respectiv cazare, alimentație publică sau alte servicii prestate turiștilor. Detalierea veniturilor a fost prezentată în cadrul paragrafului precedent, respectiv cel care aborda dimensionarea activităților în cadrul structurii de primire turistică.

Pentru aprecierea eficienței economice a structurii de primire turistică se pot utiliza *indicatori cu caracter general*- rata profitului sub diferite forme, rata rentabilității sau productivitatea muncii precum și *indicatori specifici* care vor caracteriza activitatea de cazare. Pentru componenta de alimentație publică se urmăresc aceeași indicatori ca pentru o unitate de profil similar de sine stătătoare, neintegrată într-o structură de primire turistică. Celelalte servicii sunt evaluate în

funcție de particularitățile pe care le au, conform unor indicatori specifici ai activității lor.

Important este ca sistemul de indicatori să fie cât de detaliat astfel încât imaginea pe care o oferă să fie fidelă realității. De asemenea, este de dorit ca managementul unității să intervină prin măsuri de îmbunătățire continuă a activităților care să contribuie la creșterea performanțelor de ansamblu ale unității.

Indicatorii specifici de apreciere ai activității de cazare se referă la:

1. *Investiția specifică*, i_s, care se poate calcula pe total locuri de cazare dar și diferențiat pe diferite grade de confort, astfel:

$$I_s = I / N_{lc} \text{ [RON/loc de cazare]}$$

- I este volumul total al investiției, exprimat în RON
- N_{lc} este numărul locurilor de cazare disponibile.

2. *coeficientul de structură pe destinații* a suprafețelor din cadrul unității, respectiv:

$$ksdi = (S_{di} / S_t) \times 100 \text{ [\%]}$$

- S_{di} este suprafața corespunzătoare unei destinații cazare, alimentație publică sau alte destinații
- S_t este suprafața totală a unității.

3. *coeficientul de structură pe grade de confort*:

$$K_{sci} = (N_{lci} / N_{lc}) \times 100 \text{ [\%]}$$

- N_{Ici} este numărul de locuri disponibile corespunzătoare categoriei I de clasificare.

4. *coeficientul de utilizare a capacității de cazare*:

$$k_{uc} = (N_{Iu} \times Z_f) / (N_{Ic} \times 365) \text{ [- sau \%]}$$

- N_{Iu} este numărul de locuri utilizate în cadrul unității
- Z_f este numărul de zile în care unitatea este deschisă. De obicei 365, mai puțin eventualele zile în care se fac operații de renovare sau reamenajare.

5. *încasări pe un loc de cazare*, respectiv:

$$\hat{i}c = \hat{I}t / (N_{Ic} \times Zf) \text{ [RON/loc şi zi]}$$

- Ît reprezintă volumul total al încasărilor corespunzător clienților care apelează la serviciile de cazare, dar şi la celelalte servicii oferite.

6. *profit brut/net pe un loc de cazare*:

$$p_{(b/n)} = (P_b/P_n) / (N_{Ic} \times Z_f) \text{ [RON/loc şi zi]}$$

- P_b este profitul brut din activitatea de cazare, exprimat în RON
- P_n este profitul net din activitatea de cazare, exprimat în RON

7. *cheltuielile pe un loc de cazare:*

$$c_c = C / (N_{Ic} \times Z_f) \text{ [RON/loc şi zi]}$$

BCU IASI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

- C este volumul total al cheltuielilor implicate în activitatea de cazare: amortizări, întreținere spații, salarii, etc. , exprimat în RON

Eficiența socială trebuie abordată prin prisma laturii interne, respectiv externe.

Abordarea internă aduce în prim plan salariații unității, ca element determinant în evaluarea satisfacției clienților. Din acestă perspectivă, managementul structurii de primire turistică trebuie să depună eforturi pentru asigurarea condițiilor optime de activitate. Salariații trebuie motivați material, dar şi prin alte mijloace. Între acestea un rol important îl are cultura organizațională creată în cadrul companiei, ca şi mijloc de manifestare al angajaților. Exemple de companii cu astfel de culturi organizaționale pot fi nenumărate, mai ales în cadrul rețelelor de lanțuri hoteliere. Internaționale. Marriot, de exemplu, are politici bine fundamentate de angajare a personalului asistate de cele privind consolidarea relațiilor umane în cadrul companiei. Un salariat la Marriot nu are doar un salariu atractiv, dar este şi mândru că face parte din marea familie a companiei. Cu asemenea angajați, satisfacția clienților este, în consecință, la un nivel ridicat ceea ce atrage o eficiență socială ridicată nu doar din punct de vedere intern, dar şi extern.

Abordarea externă se referă la câteva aspecte, între care cel mai important este clientul şi gradul său de satisfacție. Aceştia evaluează calitatea serviciilor pe baza a trei tipuri de caracteristici, respectiv cele căutate, cele experimentate şi cele credibile. Şi pentru serviciile turistice ca şi pentru celelalte categorii de servicii clienții acordă importanță ultimelor două caracteristici.

Contradicția dintre calitate şi productivitate se manifestă în domeniul serviciilor, în speță a celor turistice, prin faptul că cele două elemente se găsesc în "opoziție" în raport cu clientul. Calitatea se traduce prin încercarea de a satisface fiecare client în parte şi de a avea răbdare cu toate

nelămuririle sale, ceea ce face notă discordantă cu enervarea acestuia când trebuie să stea la coadă, aşteptând ca un alt client să fie servit. Astfel, unitatea trebuie să realizeze un compromis între cele două componente, pentru a menține cel puțin, satisfacția clienților.

Gradul de satisfacție al clienților se poate aprecia prin utilizarea unor chestionare care să includă întrebări închise sau deschise cu privire la prestarea serviciilor turistice, precum şi posibilități de recomandări venite din partea turiştilor.

Aceste chestionare trebuie prelucrate şi rezultatele mai puțin aşteptate se analizează şi, în măsura posibilităților, se corectează.

O altă componentă a eficienței sociale externe se identifică cu contradicția dintre caracterul comercial al oricărei afaceri cu caracter turistic şi restricțiile ecologice cu privire la conservarea mediului natural sau a altor valori de patrimoniu istorice, culturale, naturale, etc.

Din această perspectivă, obiectivele economice ale unității cu profil turistic sunt contradictorii cu cele sociale legate de finanțarea unor campanii de protejare a mediului înconjurător. Managementul argumentează aceste poziții prin faptul că, prin impozite şi taxe, participă indirect la astfel de programe care în mod idrect sunt în responsabilitatea statului.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Adam, E.E. jr., Ebert, R.J., *Managementul producției și al operațiunilor*, Editura Teora, București, 2001.
2. Bărbulescu, C., *Economia și gestiunea întreprinderii*, Editura Economică, București, 1995
3. Binținan, P., *Introducere în teoria și practica comerțului*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
4. Borza, A., *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
5. Brent, J.R., Goeldner, C.R., *Travel, Tourisme &Hospitality Research*, John Wiley & Sons Publishing, New York, USA, 1994.
6. Cateora, P.R., *International Marketing*, ediția a VIII-a, Richard D. Irwin Inc., Boston, USA, 1993.
7. Cosmescu, I., *Turismul. Fenomen complex contemporan*, Editura Economică, București, 1998.
8. Davidson, W.R., Sweeney, J., Staumpfe, R. W., *Retailing Management*, John Wiley & Sons Publishing, New York, USA, 1988.
9. Dobrotă, N., coordonator, *Economie politică*, Editura Eficient, București, 1992
10. Draica, C., *Turismul Internațional. Practici de elaborare și distribuție a produsului turistic*, Editura All Beck, București, 2003.
11. Ilieș, L., *Managementul calității totale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
12. Ilieș, L., Stegerean, R., Osoian, C., Lungescu, D., *Managementul firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005.
13. Kotler, P., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, ediția a VII-a, Prentice Hall Inc., New York, 1991.
14. Lupu, N., *Hotelul. Economie și management*, Editura All Beck, București, 1998.
15. Lupu, N., *Gestiune hotelieră și de restaurant*, litografia ASE București, 2003.
16. Mason, J.E., Mayer,R., Wilkinson, J., *Modern Retailing*, ediția a VI-a, Richard D. Irwin Inc. USA, 1993.

BCU LIBRARY

17. Naghi, M. - coordonator, Stegerean, R., Modola, R., *Managementul unităţilor din turism şi comerţ*, vol. I, ediţia a II-a, Editura G. Bariţiu, Cluj-Napoca, 2001.
18. Naghi, M., Stegerean, R., *Managementul unităţilor din turism şi comerţ*, vol. II, Editura EcoExpert, Cluj-Napoca, 2001.
19. Patriche, D., coordonator, Stănescu, I., Grigorescu, M., Felea, M., *Bazele comerţului*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.
20. Patriche, D., coordonator, Stănescu, I., Grigorescu, M., Emilian, R., Enică, N., *Economie comercială*, Editura Economică, Bucureşti, 1998.
21. Patriche, D., *Forme ale marelui comerţ integrat*, în Revista Tribuna Economică nr. 21-22, 1994.
22. Porter, M., *Competitive Strategy*, Free Press, division of McMillan Inc., New York, USA, 1990.
23. Snak, O., Baron, P., Neacşu, N., *Economia turismului*, Editura Expert, Bucureşti, 2001.
24. Stănciulescu, G., Ţigu, G., *Tehnica operaţiunilor de turism*, Editura All Beck, Bucureşti, 1999.
25. Stănciulescu, G. coordonator, *Managementul turismului durabil în ţările riverane Mării Negre*, editura All Beck, 2000.
26. Stănciulescu, G., *Managementul operaţiunilor de turism*, ediţia a II-a, editura All Beck, Bucureşti, 2003.
27. Stănciulescu, G., *Managementul turismului durabil în centrele urbane*, editura Economică, Bucureşti, 2004.
28. Stegerean, R., *Rentabilitatea unităţilor prestatoare de servicii,* în vol. jubiliar al Facultăţii de Stiinte Economice din Craiova, oct. 1996, in colaborare.
29. Stegerean, R., *Rentabilitatea sistemelor economice din comerţ,* Studia Universitatis OEconomica, Universitatea " Babeş - Bolyai" Cluj – Napoca, vol. 1/ 1996, pag. 9 – 13, in colaborare.
30. Stegerean, R., Consideraţii privind e*ficienţa socială a întreprinderilor comerciale,* sesiunea ştiinţifică " Probleme actuale ale gândirii, ştiinţei şi practicii economico – sociale", Universitatea Creştină "Dimitrie Cantemir" Bucureşti, mai 2001, in colaborare.
31. Stegerean, R., *Tendinte de dezvoltare ale comertului cu amanuntul in Romania,* Studia Universitatis

OEconomica, Universitatea " Babes - Bolyai " Cluj – Napoca, nr. 2/2004
32. Stegerean, R., *Sisteme moderne de conducere a producției*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002
33. Vorzsak, A. coordonator, *Marketingul serviciilor*, ediția a II-a, Editura Presa Universitară Clujeană, 2004

***, *Metro Retail Compendium, 2004/2005. Data, facts and addresses of the trade and retail industry in Germany, Europe and worldwide*, Metro AG, Germania, 2005
***, *Codul Comercial Român*, Editura Coda, Iași, 1991
***, ORDONANȚA Nr. 58 din 21 august 1998, privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România
***, HOTĂRÂRE Nr. 843 din 14 octombrie 1999, privind încadrarea pe tipuri a unităților de alimentație publică neincluse în structurile de primire turistice
***, HOTĂRÂRE Nr. 238 din 8 februarie 2001, privind condițiile de acordare a licenței și brevetului de turism
***, ORDIN Nr. 170 din 3 aprilie 2001, pentru aprobarea Normelor metodologice privind criteriile și metodologia pentru eliberarea licențelor și brevetelor de turism
***, ORDIN Nr. 510 din 28 iunie 2002, privind clasificarea structurilor de primire turistice
***, ORDIN Nr. 691 din 26 septembrie 2002,pentru modificarea și completarea Normelor metodologice privind criteriile și metodologia pentru eliberarea licențelor și brevetelor de turism, aprobate prin Ordinul ministrului turismului nr. 170/2001
***, HG Nr. 924/11.08.2005, cu privire la sisteme de management privind siguranța și securitatea alimentară

Surse Internet:
http://www. altex.ro/
http://carrefour.com/
http://carrefour.ro/
http://www.metro.ro/
http://www.xxlmegadiscount.ro/
http://www.hotnews.ro/
http://www.world-tourism.org/

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U "M. EMINESCU" IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

0844/0

Lucrarea se adresează celor interesați de aspectele generale privind organizarea şi conducerea unităților cu profil turistic sau comercial, în condițiile în care mediul competițional este din ce în ce mai dur, iar dinamismul schimbării tot mai pronunțat.

Pe parcursul celor şase capitole, se abordează cadrul general de organizare dar şi particularitățile fiecărei grupe de activități în parte, astfel ca cei interesați să poată dobândi competențe cu privire la analiza managementului specific fiecărei forme de organizare: comerț cu amănuntul, comerț engros, alimentație publică sau turism.

Lucrarea îşi propune să ofere o orientare strategică asupra domeniilor amintite, deplasând accentul pe această componentă esențială a managementului. Orice agent economic trebuie să conştientizeze prioritatea obiectivelor strategice şi, în consecință, luarea acelor decizii care vor avea rezultate favorabile pe termen lung. Cele două mari sectoare care fac obiectul lucrării - comerțul şi turismul - se confruntă deja cu această necesitate, datorită competiției care caracterizează ambele piețe.

ISBN
973-751-200-6
978-973-751-200-0